



## INFORME DE LA VISITA DE CAMPO DE CDA

---

Operador: Total E&P Austral  
Argentina  
23 de Febrero – 11 de Marzo de 2015

*Dost Bardouille-Crema*  
*Sarah Cechvala*  
*Cecilia Milesi*

## PREFACIO

CDA es una organización sin fines de lucro comprometida con mejorar la efectividad de actores nacionales e internacionales que proveen asistencia humanitaria, se comprometen con prácticas de paz, prácticas comerciales responsables y están involucrados con inversión y desarrollo social sustentable. CDA se relaciona con corporaciones multinacionales que operan en áreas de tensión socio-políticas, inestabilidad o conflictos para mejorar el entendimiento del impacto de las operaciones corporativas sobre las personas y sociedades locales. Desde este entendimiento y análisis, CDA trabaja con las compañías para desarrollar enfoques de gestión prácticos para abordar retos locales y para asegurarse que las compañías establezcan relaciones productivas y positivas con las comunidades locales. El trabajo del CDA en el área de prácticas comerciales responsables es una fuente vital y permanente de aprendizaje sobre formas efectivas de mejorar el impacto corporativo y constituye la base de las contribuciones del CDA al conocimiento público de mejores prácticas.

En el espíritu del aprendizaje colaborativo, el CDA se ha involucrado con Total durante un período de 12 años, visitando operaciones en Myanmar, Nigeria, Bolivia, Uganda, y otros países. Los informes de las visitas a estas locaciones están disponibles en el sitio de CDA.<sup>1</sup> Continuando con este trabajo, Dost Bardouille-Crema, Directora y Sarah Cechvala, Gerente de Programa, visitaron las operaciones de Total Austral en Argentina desde el 23 de febrero al 11 de Marzo de 2015. El Equipo CDA también incluyó una consultora argentina independiente, Cecilia Milesi.

El presente informe comienza con una Introducción que define el enfoque y proceso de la visita de campo:

- La sección I provee un resumen del contexto a nivel nacional, provincial y local.
- La sección II presenta observaciones con respecto al impacto operativo de Total Austral en el contexto local y nacional.
- La sección III considera los riesgos y retos que surgen de las observaciones contextuales en relación con las prácticas de la compañía.
- La sección IV presenta opciones para que Total Austral mantenga y/o avance en sus prácticas comerciales responsables.
- La sección V extrae las conclusiones a la luz de las observaciones y hallazgos detallados a través de todo el informe.

En todas las visitas de CDA, el equipo hace observaciones y escucha historias del personal, las comunidades locales, políticos, contratistas, otros operadores, y muchos otros stakeholders o actores interesados. Después de chequear la exactitud y consistencia de dicha retroalimentación, el equipo analiza sus contenidos y provee opciones al gerenciamiento de la compañía de forma que resulte práctico y constructivo. El equipo CDA, por ende, sirve como un canal independiente (porta voz) para que estos stakeholders o actores interesados expresen sus opiniones libremente y poder analizar la superposición o discrepancias entre variadas opiniones. Por lo tanto, en muchos aspectos, este informe no es “nuestro” informe. Más bien, refleja las opiniones de ese personal de la compañía y los actores interesados que estuvieron dispuestos a compartir observaciones y proveer sugerencias. En casos donde el equipo CDA ha realizado observaciones, la intención es siempre ser objetivamente correctos.

---

<sup>1</sup> Ver [www.cdacollaborative.org](http://www.cdacollaborative.org)

Como con todos los informes de CDA, el equipo invita a comentarios y devolución en las observaciones, análisis y opciones delineadas en el presente Informe. CDA busca establecer sociedades entre grupos con diferentes enfoques, con el objetivo último de mejorar las vidas de las personas que viven en las regiones donde las compañías operan. El propósito del presente informe es contribuir a ampliar discusiones dentro de la compañía, y entre la compañía y otros actores interesados, las cuales permitirán el progreso y mejoramiento de los impactos corporativos en las vidas de las personas en Argentina.

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito de este viaje, como todas las visitas corporativas de campo de CDA, fue examinar e informar sobre la interacción entre las operaciones corporativas y las vidas de las personas en las áreas de operaciones. El objetivo de esta visita fue evaluar los éxitos y retos de Total Austral en su relación con sus stakeholders o actores interesados y comunidades externas. Específicamente, esta incluye:

- Evaluación del compromiso de Total Austral con los actores interesados y comprensión de percepciones con respecto a la naturaleza de la relación compañía-stakeholders o actores interesados;
- Evaluación de las percepciones de los stakeholders o actores interesados con respecto a las contribuciones de Total Austral al desarrollo socio-económico local y oportunidades para la mejora de tales iniciativas; y
- Evaluación de las opciones de Total Austral para navegar variados intereses, entre el gobierno local, provincial y federal, joint-ventures o empresas conjuntas, comunidades locales, y organizaciones de defensa o advocacy groups.

El viaje a Argentina consistió en siete días en Buenos Aires y ocho días en la provincia de Neuquén, incluyendo el área operativa de Total Austral en Neuquén, durante los cuales el equipo CDA enfocó sus esfuerzos en reunirse con un amplio rango de stakeholders o actores interesados. Previamente al viaje, el equipo CDA contactó a varios stakeholders o actores interesados internacionales para escuchar sus perspectivas y reflexiones.

En Buenos Aires, el Equipo CDA se reunió con el personal y contratistas de Total Austral, otros operadores activos en la región, cámaras de la industria, instituciones de investigación y grupos de estudios (think tank), ONGs (Organizaciones sin fines de lucro) internacionales, organizaciones sociales civiles y grupos de defensa. En las áreas operativas y la capital provincial de Neuquén, el Equipo CDA se reunió con autoridades de gobiernos municipales y provinciales, organizaciones sociales civiles, abogados, académicos, representantes sindicales, funcionarios de educación y salud locales, instituciones regionales, del mismo modo que personal y contratistas de Total Austral en dos plantas de tratamiento de gas y una plataforma de exploración. Dentro del área operativa, el equipo CDA visitó el pueblo de Añelo, tres comunidades y localidades aledañas impactadas por Total Austral y comunidades que no son impactadas por Total Austral localizadas en áreas operativas de otras compañías. Dentro de las comunidades impactadas, el equipo CDA se reunió con representantes de los gobiernos de la ciudad, comisiones de desarrollo de la ciudad (Comisiones de Fomento), miembros de la comunidad, beneficiarios de los proyectos de inversión social de Total Austral, representantes

en escuelas y puestos de salud, y criadores de ganado o *puesteros*<sup>2</sup> viviendo dentro de la localidad impactada y varios puesteros viviendo dentro de los límites del parque provincial Auca Mahuida.

Mientras el equipo CDA pudo acceder y hablar con un amplio rango de stakeholders o actores interesados, hubo varios factores que limitaron el alcance del presente informe. Varias organizaciones de defensa invitaron al equipo a hacer referencia a sus declaraciones por escrito con respecto a su posición en el desarrollo de reservas de gas no convencional en Argentina en lugar de encontrarse con el equipo CDA personalmente. Además, el equipo CDA no pudo reunirse con los líderes Mapuche,<sup>3</sup> miembros de la comunidad, y stakeholders o actores interesados debido a tiempos y agendas conflictivas. Por lo tanto, el informe no abarcó temas con respecto a las comunidades Mapuches viviendo en la región, y particularmente aquellos viviendo cerca de los sitios operativos. El equipo CDA reconoce que esto representa un déficit en los hallazgos, sin embargo, debido a que el equipo no pudo apreciar totalmente todas las perspectivas y recolectar toda la información relevante con respecto a estas comunidades y sus experiencias, el equipo sintió que no podía abordar responsablemente estos temas en el presente informe.

Las visitas a las comunidades y reuniones en Buenos Aires, Neuquén, y en Áreas operativas de Total Austral se llevaron a cabo bajo las siguientes condiciones:

- CDA contrató una consultora argentina independiente como socia local para dar apoyo al entendimiento del equipo sobre los temas de contexto local, para contribuir al proceso de análisis e informes del equipo, y ayudar con la traducción en el caso de dificultades con el dialecto local. Mientras en Buenos Aires, CDA también contrató un traductor local para asistir con conversaciones muy técnicas a nivel de políticas. El traductor y consultor fueron contratados sin la contribución de Total Austral.
- Total Austral tomó la iniciativa en el arreglo de reuniones con sus socios de joint-ventures o empresas conjuntas, contratistas, funcionarios de gobierno, y grupos de estudios (think-tank) basados en sus relaciones existentes, para asegurarse que CDA ganaría acceso a estos grupos. Los Representantes de Total Austral, sin embargo, no participaron o asistieron a estas reuniones. El equipo CDA arregló todas las otras reuniones sin apoyo o aporte de la compañía a través de un mapeo integral de stakeholders o actores interesados.
- En el área operativa y en toda la provincia de Neuquén, el equipo CDA viajó en un vehículo sin identificar manejado por un contratista de transporte local contratado por Total Austral.
- Como en todas visitas de campo de CDA, el equipo se presentó a los stakeholders o actores interesados como independiente de Total Austral y dejaron en claro que estaban realizando la visita por invitación de la compañía para observar los impactos de operaciones petroleras sobre las comunidades locales.

---

<sup>2</sup> *Puesteros* es una palabra en español que describe a los criadores de ganado y pastores viviendo en zonas remotas. Para los propósitos del presente informe se hará referencia a estos gauchos /criadores de ganado como *puesteros*.

<sup>3</sup> Los Mapuches son un grupo indígena que vive en el Cono Sur, pero específicamente en partes de Argentina y Chile. Para más ver: Organización de Pueblos y Naciones No representados (UNPO su sigla en inglés). 2013. "Mapuche." <http://unpo.org/members/7895>

- A la llegada a las comunidades o a la casa de los *puesteros*, el equipo CDA a veces se dividía en dos grupos. Los dos equipos se movían separadamente a través de los pueblos y mantenían conversaciones al azar. En algunos casos, debido al número limitado de miembros de la comunidad o *puesteros*, el equipo CDA se reunía colectivamente con miembros de la comunidad y *puesteros*. En los pueblos, el equipo conversaba con la gente local sobre sus perspectivas y expectativas con respecto a Total Austral, así como también sobre los impactos percibidos por las operaciones de otras compañías petroleras en el área. Tanto en las visitas comunitarias, como en las otras reuniones, no estaban presentes empleados de Total Austral.

## SECCIÓN I – CONTEXTO DE ANTECEDENTES

La presente sección provee breves observaciones del contexto político, social y económico en Argentina a nivel nacional, provincial (Neuquén) y niveles operativos visitados durante la misión CDA.

### 1.1. CONTEXTO NACIONAL

Extendiéndose por más de 100 años, Argentina tiene una larga historia con el sector de gas y petróleo<sup>4</sup>. Principalmente localizado en la Cuenca Neuquina (en la provincia de Neuquén) y en la región más austral de Tierra del Fuego, el país tiene grandes reservas de petróleo y gas natural que han permitido al país exportar recursos naturales durante décadas. Si bien robusto, el sector ha experimentado una gama de etapas incluyendo una fase inicial cuando la industria era administrada a través un monopolio estatal – Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) – seguida por un período de altos niveles de desregulación que tuvo su pico en los 1990, y más recientemente políticas de nacionalización.<sup>5</sup>

Posteriormente a la crisis económica y política de 2001, la Argentina regresó a altas tasas de crecimiento económico,<sup>6</sup> que permitieron al gobierno formular políticas de enfoque en la redistribución de la riqueza y expandir el acceso al crédito para financiar el consumo interno. El consumo de gas y petróleo de la clase alta y la clase media, por lo tanto, se ha incrementado, mientras que al mismo tiempo algunos grupos históricamente marginados pudieron entrar a los mercados de consumo masivo.<sup>7</sup> Este salto en el consumo, unido a un decaimiento en la producción convencional, ha llevado al país a aumentar las importaciones del vecino país de Bolivia y por mar, en forma de gas líquido, en un intento de abordar su déficit energético. Esto ha llevado al gobierno a gastar billones de dólares en importaciones, los cuales en 2014 llevaron al país a un déficit energético de más de \$9 billones de dólares.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Weinstein, Bernard. 2012. “Tras la incautación de YPF, ¿es la Argentina una buena inversión?” Universidad Metodista del Sur, Escuela de Negocios Cox: Instituto de Energía Maguire; Dallas, TX.

<http://www.pressdocs.cox.smu.edu/maguire/ARGENTINA%20ENERGY%20PAPER%20revised%209-12-12.pdf>

<sup>5</sup> Manual del Petróleo & Gas de Latinoamérica. 2012. Backer y McKenzie.

[http://www.bakermckenzie.com/files/Uploads/Documents/Global%20EMI/bk\\_la\\_oilgas\\_12.pdf](http://www.bakermckenzie.com/files/Uploads/Documents/Global%20EMI/bk_la_oilgas_12.pdf)

<sup>6</sup> Expandiéndose sobre el promedio de 1,7 por ciento sobre una base de trimestre a trimestre entre 2003 y 2012. Para más ver:

<http://www.tradingeconomics.com/argentina/gdp-growth>

<sup>7</sup> El gasto del consumidor en Argentina aumentó a ARS 647.411 millones. El gasto de consumo en Argentina llegó al máximo record de ARS 656.310 millones en el tercer trimestre de 2013 y al record más bajo de ARS 349.853 en el primer trimestre de 2004.

<sup>8</sup> Turner, Taos. 2014. “Argentina por expandir incentivos de inversión en petróleo & gas: Presidente Kirchner se reunirá con los gobernadores de las Provincias productoras de petróleo para trabajar sobre el proyecto.” Wall Street Journal.

<http://www.wsj.com/articles/argentina-to-expand-oil-gas-inversión-incentives-1402448389>

El descubrimiento en 2010 de *Vaca Muerta*, una gran formación de esquisto (que cubre aproximadamente 30.000 kilómetros cuadrados)<sup>9</sup> en la provincia de Neuquén, incrementó las expectativas con respecto a la capacidad argentina de volver al auto abastecimiento energético. La formación de *Vaca Muerta* ocupa el segundo lugar en el mundo, detrás de China, en reservas de esquisto y gas potencialmente recuperables y ocupa el cuarto lugar de petróleo de esquisto que se estiman en 27 billones de barriles.<sup>10</sup> Su solo tamaño y viabilidad potencial (que actualmente todavía se desconocen ya que las compañías están aún en la fase de exploración), escaladas además por los altos niveles de productividad vistas en los Estados Unidos recientemente, genera altas expectativas nacionales sobre las capacidades de producción y un cambio de la situación económica del país.<sup>11</sup> Además, el descubrimiento de *Vaca Muerta* ha lanzado a la Argentina a la discusión global con respecto al uso de técnicas no convencionales de fraccionamiento hidráulico (también referido como fracking).<sup>12</sup>

Mientras la técnica de fracturación hidráulica no es nueva en la industria del petróleo y gas, el descubrimiento de grandes formaciones de esquisto, tales como en *Vaca Muerta*, ha aumentado el uso de la técnica, y por ende ha traído preocupaciones ambientales al discurso nacional sobre la materia. Las críticas que más se hacen escuchar sobre el fracking incluyen preocupaciones con respecto a las grandes cantidades de agua requeridos para la extracción, del mismo modo que la potencialidad de que los químicos utilizados en el proceso contaminen el agua subterránea – sin embargo la industria sugiere que los incidentes de polución son el resultado de las malas prácticas y no son un reflejo de la técnica en sí misma.<sup>13</sup> Argentina específicamente ha visto un incremento de grupos de defensa ambientales (muchos de los cuales son patrocinados o son ramificación de grupos ambientales internacionales) puestos a resistir el uso del fracking en *Vaca Muerta*. Debemos hacer notar que algunos de estos grupos de defensa del medioambiente también hacen campaña para una más estricta legislación y supervisión sobre el sector, incluyendo mayor transparencia de ingresos, inversiones y contratos, además de las declaraciones de impacto ambiental.

Debido a la estructura federal de la Argentina, cada provincia ha promulgado su propia constitución y marco regulatorio. Además, los poderes que no son delegados al gobierno federal a través de la Constitución Nacional permanecen en la provincia.<sup>14</sup> En 2014, el Gobierno Federal Argentino modificó su *ley de hidrocarburos*, la cual incentiva la inversión extranjera a largo plazo en el sector a través del crecimiento de la exploración y producción no convencionales. La

---

<sup>9</sup> Badkar, Mamta. 2012. "Todo lo que necesita saber de Vaca Muerta, Uno de los yacimientos de Esquisto más grandes fuera de Norteamérica." Business Insider. <http://www.businessinsider.com/everything-you-need-to-know-about-vaca-muerta-2012-4>

<sup>10</sup> Turner, Taos. 2014. "Argentina por expandir incentivos de inversión en petróleo & gas: el Presidente Kirchner se reunirá con los gobernadores de las Provincias productoras de petróleo para trabajar sobre el proyecto." Wall Street Journal. <http://www.wsj.com/articles/argentina-to-expand-oil-gas-inversión-incentives-1402448389>

<sup>11</sup> Es necesario notar que las expectativas nacionales sobre la viabilidad de la formación no son necesariamente atenuados para estar de acuerdo con la realidad.

<sup>12</sup> Es la abreviatura de fractura hidráulica y se refiere a como la roca se fractura por la mezcla de alta temperatura. Los expertos también hacen referencia a un "trabajo frac" y una "unidad frac". Fracking es el proceso de perforación en la tierra previo a que una mezcla de agua a alta presión se inyecte en la roca para liberar el gas interno. Agua, arena y químicos se inyectan en la roca a alta presión, las cuales permiten al gas fluir hacia afuera, hacia la cabeza del pozo. Para ver más: <http://www.bbc.com/news/uk-14432401>

<sup>13</sup> BBC News. 2013. "¿Qué es el fracking y por qué es controvertido?" <http://www.bbc.com/news/uk-14432401>.

<sup>14</sup> Manual Latinoamericano de Petróleo & Gas. 2012. Backer y McKenzie. [http://www.bakermckenzie.com/files/Uploads/Documents/Global%20EMI/bk\\_la\\_oilgas\\_12.pdf](http://www.bakermckenzie.com/files/Uploads/Documents/Global%20EMI/bk_la_oilgas_12.pdf)

modificación también apunta a impulsar la exploración y producción convencionales.<sup>15</sup> Como consecuencia, ambos gobiernos federal y provincial están adoptando nuevos marcos ambientales y medidas para regular la fracturación hidráulica y extracción de petróleo y gas no convencional. Esto ha incrementado las discusiones relativas a la industria de petróleo y gas en la Argentina entre los representantes del parlamento, funcionarios provinciales, grupos ambientales y sociedades civiles y en los medios locales y nacionales.

Se debe notar que la Argentina tiene un legado histórico de altos niveles de activismo político y social y participación cívica que están profundamente arraigados en su tejido social. Por ejemplo, la Población Argentina es, en general, altamente consciente de los programas de responsabilidad social empresarial de la industria del petróleo y gas (CSR es su sigla en inglés), los cuales cuando se enfocan en iniciativas ambientales, son comúnmente percibidas por el público general como eco-blanqueo.<sup>16</sup> Además, ha habido varios casos en los cuales el fuerte activismo cívico con respecto a una ausencia de transparencia en el flujo de ingresos y prácticas operativas, combinados con un limitado desarrollo social local, ha forzado a varios operadores mineros a abandonar sus operaciones/oficinas en ciertas provincias. Estos factores (un diálogo cada vez mayor sobre temas de fracking, el legado de la participación cívica del país y una sociedad bien informada) están adicionalmente agravados por las elecciones 2015 a nivel nacional, provincial y municipal, las cuales han catapultado los temas de energía y medioambiente a la cumbre del debate nacional.

## **1.2. CONTEXTO PROVINCIAL**

La provincia de Neuquén tiene un paisaje altamente diverso con una gran área metropolitana alrededor de la ciudad capital de Neuquén, donde tienen sus bases el gobierno provincial, Total Austral y muchos otros operadores y contratistas. Durante décadas un solo partido político y una familia prominente y sus aliados han gobernado la provincia. Concentrando el poder desde su creación en 1961, el partido político<sup>17</sup> provincial ha tenido vínculos de larga data con los sindicatos petroleros y, por lo tanto, ha apoyado el desarrollo de actividades de petróleo y gas ya que conlleva altos niveles de ingresos. En general, otros stakeholders o actores interesados en la provincia son también relativamente pro-industria, ya que los operadores de petróleo y gas (nacionales, provinciales, y multinacionales) han estado operando en la provincia durante más de 40 años y muchos habitantes de Neuquén trabajan en la región de *Vaca Muerta* para operadores y contratistas. El descubrimiento del *Formación de Vaca Muerta*, sin embargo, ha aumentado las expectativas en toda la provincia con respecto a la posibilidad de una creciente producción, ingresos, y trabajo que pudiera conllevar.

Neuquén es también donde se basan muchas organizaciones sociales civiles (CSOs es su sigla en inglés) que trabajan en la provincia (y particularmente en el área de *Vaca Muerta*). Estos grupos son diversos y van desde organizaciones específicamente establecidas para considerar temas de fracking y degradación ambiental a una asociación local de abogados representando los intereses y necesidades de miembros locales de la comunidad (muchas veces llamados

---

<sup>15</sup> Waszkiewicz, Adam y Darren Spalding. 2015. “Reformando el Régimen Argentino de Petróleo y Gas.” Blog Legal de Energía: <http://www.energylegalblog.com/archives/2015/01/16/5924>

<sup>16</sup> “Greenwashing” o lavado verde es cuando un compañía u organización gasta más tiempo y dinero declarando que es “verde” a través de publicidad y marketing que lo que realmente es implementando prácticas de negocios que minimicen el impacto ambiental. Para más ver: <http://www.greenwashingindex.com/about-greenwashing/>

<sup>17</sup> Movimiento Popular Neuquino



*superficiarios*).<sup>18 19</sup> Debe notarse que muchos de estos actores tienen vínculos a nivel nacional e incluso con grupos con base internacional aun así, son un conjunto único y discreto de stakeholders o actores interesados que son altamente activos en la provincia. Muchas de estos CSOs son altamente críticos del sector de petróleo y gas y del uso de fracturación hidráulica y sus consecuencias ambientales.

### **1.3 CONTEXTO LOCAL**

*Vaca Muerta* y el área circundante (aproximadamente 100 kilómetros desde la capital de Neuquén) es una gran región semiárida. Esta porción de la Cuenca Neuquina es donde ocurre la mayoría de la exploración y producción de petróleo y gas – incluyendo las Operaciones de Total Austral. Debido a las condiciones desérticas de la región, la densidad de población en general es bastante baja con *puesteros* remotamente localizados, varios pequeños pueblos, y dos ciudades principales en la región – Añelo y Rincón de los Sauces. Las ciudades más grandes sirven como concentradoras para los operadores en la región (Total Austral gestiona mayoritariamente desde Neuquén y Añelo, mientras que otros operadores, como Chevron, gestionan desde Rincón de los Sauces). Dado el medioambiente, muchos miembros de las comunidades son tanto agricultores o criadores de subsistencia o trabajan para los operadores y contratistas en la región – usualmente como trabajadores. El desempleo – particularmente para las mujeres – es más bien alto entre las comunidades locales.<sup>20</sup>

#### *Contexto cambiante para los Pueblos Locales*

Los poblados más pequeños y áreas rurales (incluyendo aquellas en las Áreas operativas de Total Austral) en la provincia de Neuquén han estado históricamente excluidas de las agendas de desarrollo tanto nacionales como provinciales. En general, estos tienden a carecer de infraestructuras robustas tales como rutas pavimentadas y acceso al agua. La capacidad y el presupuesto local limitado disponible a las autoridades locales inhiben adicionalmente la capacidad del gobierno local de desarrollar la región para los ciudadanos locales del mismo modo que la industria. Adicionalmente, mientras aproximadamente un 40 por ciento del presupuesto provincial se genera desde regalías pagadas por la industria del petróleo y gas, este dinero permanece altamente centralizado a nivel de Neuquén; y por lo tanto, los pequeños pueblos y las áreas rurales con baja densidad de población ven poca inversión dedicada al desarrollo local.<sup>21</sup>

La migración interna a pueblos y ciudades en las áreas operativas desde otras regiones de Argentina, y en algunos casos desde otros países de Sudamérica, han aumentado dramáticamente junto con el descubrimiento de esquisto. Aun así, el desarrollo de infraestructuras locales no ha mantenido el ritmo del crecimiento de la población. Por ejemplo, la ciudad de Añelo creció en población más de un 70 por ciento en los últimos ocho años,<sup>22</sup> y los residentes locales aseguran que su infraestructura ha cambiado apenas en ese período. Esto ha

---

<sup>18</sup> El término “*superficiarios*” se refiere a los miembros de la comunidad viviendo dentro de las zonas de operaciones e impactados por las operaciones de Total Austral.

<sup>19</sup> El CDA equipo fue informado de un caso llevado ante la Suprema Corte de Argentina por la asociación local “La Asociación de Superficiarios de la Patagonia (ASSUPA)” contra 18 compañías petroleras operando en Vaca Muerta, incluyendo Total Austral, por daños y responsabilidades ambientales que han afectado a los *superficiarios* en la región. Para más información: [http://www.noticiasonline.org/index.php?opcion=com\\_content&view=article&id=4873:la-corte-llama-a-conciliar-en-juicio-a-petroleras&catid=22:actualidad2](http://www.noticiasonline.org/index.php?opcion=com_content&view=article&id=4873:la-corte-llama-a-conciliar-en-juicio-a-petroleras&catid=22:actualidad2)

<sup>20</sup> Algunos estudios recientes, sin embargo, indican que la tasa de desempleo en la región de Neuquén está realmente decreciendo. Para más ver: [http://www.lmneuquen.com.ar/noticias/2014/11/19/baja-el-desempleo-de-la-mano-de-vaca-muerta\\_240889](http://www.lmneuquen.com.ar/noticias/2014/11/19/baja-el-desempleo-de-la-mano-de-vaca-muerta_240889)

<sup>21</sup> URS. 2014. “Estudios de Línea de Base Social: Total Austral S.A.”

<sup>22</sup> Ibid.



generado retos, por ejemplo, con el sistema de agua local y el tendido eléctrico que, con la afluencia creciente de gente a la ciudad, no puede cubrir las demandas.

El descubrimiento de la Formación de *Vaca Muerta* ha contribuido también a aumentar las expectativas crecientes sobre la posibilidad de trabajos y oportunidades económicas. Muchos de estos nuevos trabajadores buscando oportunidades laborales son mano de obra no calificada o nunca han trabajado en el sector del petróleo y gas. Todos ellos tienen expectativas de lo que pueden ganar con el boom de *Vaca Muerta* en el corto plazo. En Añelo, y en otros lugares de la región, los problemas sociales incluyendo prostitución, adicciones a las drogas y el alcohol, y el juego han emergido también en años recientes. En algunos casos, las familias han elegido enviar a sus hijos a lugares con un ambiente más tranquilo en pueblos rurales para recibir su escolaridad (lo contrario a las comunidades sobrepobladas como Añelo). La región ha también experimentado inflación que ha incrementado dramáticamente el costo de vida y ha hecho el techo propio algo inalcanzable para muchos residentes locales. Por ejemplo, un maestro explicó al equipo CDA que muchos maestros no pueden afrontar el gasto de alquilar en Añelo, de modo que tienen que viajar una o dos horas de ida y vuelta para trabajar.

#### *Temas de Tenencia de Tierras*

La tenencia de tierra es extremadamente irregular en Neuquén y Argentina en su totalidad. Mientras las compañías petroleras han estado operando en la región durante décadas, los temas con respecto a tenencia de tierra y compensación continúan siendo un tema problemático debido a la iniciación de la exploración del esquisto del mismo modo que la compensación continua por la degradación medioambiental de operaciones existentes.

A muchos de los habitantes históricos no les dan los derechos legales básicos sobre las tierras que ocupan. Hay comúnmente dos tipos de habitantes viviendo en las tierras:

- *Dueños* o aquellos que poseen las tierras en las que están viviendo y tienen un título oficial y legal sobre la tierra. En algunos casos, el equipo CDA escuchó que los dueños viven en ciudades fuera de la región de *Vaca Muerta*, Buenos Aires, o en otras capitales provinciales.
- Habitantes sin títulos oficiales de tierra. Estas personas pueden estar viviendo sobre tierras federales sin títulos – a pesar de que algunos tienen algún tipo de *trámite* o papeles en proceso. O, puede haber personas viviendo sobre tierras de propiedad de otra persona pero que no ha sido reclamada como tal durante muchos años.

La titularidad de tierras en la región está concentrada dentro del gobierno y la mayoría del territorio es tierra fiscal. Los grupos de defensa locales, actores de la sociedad civil, abogados, del mismo modo que algunos miembros de la comunidad local perciben que la falta de regulaciones claras desde el gobierno con respecto a la tenencia de tierra (para aquellos específicamente sin títulos legales) beneficia a las compañías operando en la región. Los grupos sociales civiles y miembros de la comunidad creen que sin la regularización de los temas de tierras, compañías (como Total Austral) no tienen una obligación legal de compensar a aquellos que ocupan la tierra y, en su lugar, solamente tiene que pagar regalías al gobierno por el uso de la tierra. Esta perspectiva refuerza los sentimientos de los *superficiarios* locales de que existe poco incentivo para ambos operadores y el gobierno nacional y provincial para tratar estos vacíos legales.

### *Temas de Impacto ambiental*

En la capital de Neuquén, los alrededores de la capitales, y Buenos Aires hay movilización social y un interés creciente con respecto al fracking del mismo modo que el monitoreo del impacto ambiental del sector del petróleo y gas más generalmente. Hay varias alianzas de organizaciones y grupos de defensa que están avanzando en desarrollos y debates sobre el tema de fracking y trabajan con el apoyo de líderes sociales respetados,<sup>23</sup> artistas, académicos, políticos, y parlamentarios electos.

Contra este contexto, en 2012, las autoridades provinciales dieron autorización a Total Austral para perforar un pozo de exploración no convencional sito en uno de los bloques que se encuentra dentro de un área provincial protegida llamada Auca Mahuida. El proceso que lleva a la decisión de Total Austral a comenzar la exploración en el área protegida, sin embargo, suscitó críticas de varios grupos defensores en la provincia. Varios stakeholders o actores interesados (incluyendo grupos de la sociedad civil a nivel nacional y provincial, grupos ambientalistas y empleados de Total Austral) explicaron al equipo CDA que antes de decidirse a avanzar con la exploración, hubo desacuerdo entre el grupo de liderazgo y los técnicos en el gobierno provincial sobre la Evaluación de Impacto ambiental de Total Austral (EIA su sigla en inglés). Después de recibir aprobación provincial para la exploración, el equipo CDA notó que Total Austral recibió reacciones violentas de grupos de defensa nacionales e internacionales con respecto al desarrollo de técnicas de gas no convencionales además del potencial riesgo ambiental que tal operación podría tener sobre la reserva natural. Esta crítica eventualmente llegó a la Casa Matriz de Total S.A. en París, cuando grupos de defensa internacional protestaron contra la decisión de Total Austral de usar técnicas no convencionales en el área protegida.

Debe notarse que, dentro de los pueblos locales y entre *puesteros*, hay un nivel bajo de conciencia o preocupación con respecto a actividades de exploración de petróleo y gas dentro de la reserva natural. El equipo CDA no escuchó preocupaciones específicamente relativas al uso de la fracturación hidráulica en las nuevas áreas de exploración. Miembros de la comunidad también expresaron preocupaciones con respecto a temas ambientales relativos a impactos operativos que no son expresados comúnmente a nivel nacional, tales como temas de exceso de polvo de las rutas afectando la flora y fauna, altos niveles de tráfico (los cuales son relativamente nuevos en el área) y preocupaciones con respecto a la quema de gas cerca de las plantas de tratamiento de gas. El equipo CDA notó que, por un lado, hay poca información brindada a las comunidades locales con respecto al impacto ambiental y los efectos del fracking. La mayoría de los habitantes locales estaban al tanto del término fracking, pero no estaban conscientes de las alegaciones de algunos grupos de defensa ambientales con respecto a los posibles impactos ambientales de la fractura hidráulica, específicamente relativa a los desechos, contaminación de agua y filtraciones. Por otro lado, miembros de la comunidad expresaron interés en tener acceso a mayor información sobre la industria, incluyendo actividades operativas, gestión y protección ambiental y los pros y contras de la fractura hidráulica.

## **SECCIÓN II – OBSERVACIONES DE TOTAL AUSTRAL ENERGÍA & PETRÓLEO**

La presente sección explora los aspectos sociales de las Operaciones de Total Austral para capitalizar sus relaciones existentes y asegurar relaciones positivas y efectivas entre la compañía y sus stakeholders o actores interesados. Incluso con la larga presencia de Total Austral en la

---

<sup>23</sup> Por ejemplo, el Premio Nobel de la Paz Adolfo Pérez Ezquivel y miembros de Asociación de Madres de Desaparecidos.

región, el descubrimiento y subsecuente exploración de la *Formación de Vaca Muerta* ha cambiado la medida en la que Total Austral se compromete con comunidades locales. En respuesta a estos cambios, Total Austral recientemente elaboró sus políticas de desarrollo sustentable y gestión social (*Política de Desarrollo Sustentable y de Gestión Social*) que claramente establecen los principios y valores de Total Austral: integridad, responsabilidad social y desarrollo local, diálogo, protección del medioambiente y seguridad e higiene para todos. Con esto en mente, las observaciones presentadas en esta sección están organizadas en cuatro áreas relativas: compensación de la tierra, gestión de los pedidos de la comunidad, iniciativas de inversión social de Total Austral, involucramiento de stakeholders claves o actores interesados, y recursos humanos de Total Austral.

### **2.1. COMPENSACIÓN DE LA TIERRA**

Actualmente, Total Austral está otorgando compensación financiera a aquellos con títulos oficiales sobre la tierra dentro de las áreas operativas de la compañía. Esto incluye todos los *superficiarios* que tienen documentación legal sobre el derecho de ocupación de su tierra. Debido a un proceso altamente restrictivo con respecto a los títulos de las tierras, establecido por el gobierno nacional y provincial, el número de personas recibiendo compensación financiera – de Total Austral y otros operadores – es bastante limitado. En algunos casos, cuando los *superficiarios* no pueden presentar títulos de sus tierras, Total Austral les provee pequeños proyectos de mejora – tales como la construcción y llenado de tanques de agua domésticos – ya que no puede otorgarles paquetes de compensación. El equipo CDA, sin embargo, escuchó que, en por lo menos un caso, Total Austral había ofrecido un proyecto de mejora a un *superficiario* sin título, pero el *superficiario* no había escuchado nada más con respecto a los pasos y procesos para la implementación del proyecto, y por lo tanto, se quedó pensando en los posibles resultados del mismo.

El enfoque de Total Austral para dirigirse a la comunidad en lo relacionado a temas de tierra y compensación es vía un Funcionario de Enlace con la Comunidad (Community Liaison Officer or CLO su sigla en inglés), basado en la oficina de Neuquén dentro del departamento de operaciones. El CLO de Total Austral frecuentemente se relaciona con los miembros de la comunidad, y representa la cara visible de Total Austral frente a muchas comunidades remotas que, de otro modo, tienen poco o nada de contacto directo con la compañía. El compromiso es comúnmente a través de llamados regulares junto con visitas semanales a *puesteros* y pueblos. Muchos miembros de la comunidad explican que ellos consideran al CLO como un canal de comunicación abierto con Total Austral. Un *puestero* explicó al equipo CDA, “tengo el número de teléfono de... puedo llamar a Total para discutir mis necesidades y preocupaciones.” El equipo CDA también escuchó casos en los cuales el CLO acompañó a miembros de la comunidad local a oficinas gubernamentales para poder acceder al papeleo necesario para comenzar el proceso de regularización de la tierra. El equipo CDA habló, sin embargo, con miembros de la comunidad que tuvieron poco o nada de contacto con el CLO, en particular *puesteros* ubicados en las áreas más distantes de los bloques de Operaciones de Total Austral. Estos *puesteros* sabían poco sobre Total Austral y sus esfuerzos por la compensación de tierra y sus propias opciones para dicha compensación.

Mientras Total Austral mantiene comunicación regular con miembros de la comunidad con respecto a temas de compensación, el equipo CDA escuchó inconsistencias con respecto a la comprensión de parte de los *superficiarios* de sus derechos de posesión de la tierra. El equipo CDA también notó, que casi todos los *superficiarios* con temas de tenencia de tierra y

compensación estaban trabajando directamente con un grupo específico de abogados con base en Neuquén para abordar y avanzar en sus reclamos de tierra. En algunos casos, sin embargo, estos miembros de la comunidad local trabajando con el grupo de abogados locales no tenían claro el estatus judicial de sus reclamos.

## **2.2. GESTIÓN DE LAS SOLICITUDES DE LA COMUNIDAD**

El compromiso frecuente y recurrente con miembros de la comunidad en asuntos relativos a la compensación de la tierra ha colocado al CLO en una posición de ser también el receptor primario de todas las quejas y pedidos de la comunidad local. El CLO recibe reclamos relacionados con impactos operativos sobre el medioambiente local, incluyendo, por ejemplo, mejora de condiciones de rutas en áreas de alto tráfico de camiones. Adicionalmente, el equipo CDA notó que cuando Total Austral responde los reclamos de la comunidad relacionados con impactos operativos, usualmente caen sobre el CLO para hacer el enlace entre las comunidades y los gerentes de la Oficina de Neuquén, tanto las plantas de tratamiento de gas como los equipos de logística para abordar los temas. El equipo CDA escuchó que Total Austral recibe por lo menos cuatro pedidos semanalmente relacionados con temas de la comunidad que requieren una respuesta de los equipos de logística en las plantas.

Mientras en algunos casos los pedidos están directamente relacionados con el impacto operativo de Total Austral, en muchos otros casos el CLO recoge pedidos que no están relacionados con el departamento de operaciones. Por ejemplo, el CLO a menudo compila y se ocupa de pedidos con respecto a la construcción y llenado de los tanques de agua de los *puesteros* o la provisión en especies de escuelas locales. El equipo CDA notó que, además de llamar al CLO cuando surgen temas de parte de los miembros de la comunidad local y *puesteros*, muchos de ellos también directamente visitan la puerta principal de las plantas de tratamiento de gas y locaciones de perforación de Total Austral. Cuando es posible – lo cual es relativamente frecuente – Total Austral responde a los pedidos y ayuda a los miembros de la comunidad local cuando se presentan en la puerta de la compañía. Por ejemplo, el personal médico de Total Austral con base en las plantas de tratamiento de gas responde a los pedidos de la comunidad para apoyo médico alrededor de una vez por semana incluyendo, alguna ocasión, el uso de la ambulancia de Total Austral para emergencias médicas.

El equipo CDA escuchó, sin embargo, de miembros de la comunidad, que a veces, Total Austral es lento o no responde a sus pedidos, lo cual, en algunas instancias, lleva a comunidad a reaccionar contra Total Austral. Total Austral discutió casos en los cuales los miembros de la comunidad han bloqueado rutas de acceso al personal de Total Austral y contratistas como un método de recibir atención inmediata a sus pedidos. El CLO está a menudo en la primera línea de contacto en situaciones de descompresión, encargándose de los pedidos de la comunidad, y negociando acceso para volver al trabajo luego de un bloqueo de rutas o de peticiones. Por ejemplo, cuando la comunidad local pidió que Total Austral construya un puente para mejorar el acceso a su pueblo durante fuertes lluvias e inundaciones, la compañía no respondió. Miembros de la comunidad por lo tanto aplicaron presión sobre Total Austral bloqueando la ruta. En respuesta al bloqueo, la compañía y las autoridades locales se embarcaron en un proceso de diálogo con esos miembros de la comunidad. Las negociaciones llevaron a Total Austral a acordar el desarrollo de un estudio para avanzar con la infraestructura del proyecto. Al momento de la visita del CDA, sin embargo, el proyecto estaba todavía inconcluso y el equipo no fue informado por qué el proyecto no estaba efectivamente finalizado.

### **2.3. INICIATIVAS DE INVERSIÓN SOCIAL DE TOTAL AUSTRAL**

Hoy en día, Total Austral tiene iniciativas de inversión social en las tres comunidades impactadas – Añelo, San Roque, y Chihuidos. Añelo es la comunidad más grande y es también la locación de las oficinas centrales para muchos contratistas. San Roque y Chihuidos son pequeños pueblos remotos

ubicados dentro de los bloques de Operaciones de Total Austral. Con solo tres comunidades impactadas, Total Austral tiene una población relativamente pequeña y dispersa de stakeholders o actores interesados; y por lo tanto, la compañía solamente maneja cinco proyectos de inversión social enfocados en las actividades de generación de ingreso en las comunidades. Además, Total Austral provee fondos para varias becas para estudiantes en escuelas locales y otras ad-hoc, en donaciones en especies a las comunidades – tales como provisiones médicas, apoyo para el desarrollo de áreas de recreación, y computadoras y muebles para escuelas dentro de las Comunidades de Total Austral. Miembros de la comunidad y otros stakeholders o actores interesados en la región tienen una amplia conciencia de los Proyectos de inversión social de Total Austral y la intención de la compañía de invertir en el desarrollo local.

Todas las Iniciativas de inversión social de Total Austral son en conjunto con socios que operan a nivel nacional, provincial o local. Los socios de desarrollo de Total Austral incluyen ONGs de desarrollo y educación con base en Buenos Aires, instituciones académicas en Neuquén, firmas consultoras con experiencia en desarrollo técnico, cooperativas provinciales y los gobiernos locales y provinciales. Estos socios trabajan directamente con el Equipo de Inversión Social de Total Austral que consiste en dos personas de Relaciones Públicas a tiempo completo con base en Buenos Aires y un contratista de medio tiempo con base en Neuquén. El personal de Relaciones Públicas en Buenos Aires es responsable del desarrollo de proyectos y presupuesto, sirviendo de enlace con el gerenciamiento de Total Austral, e informando sobre logros del programa de inversión social. Además de inversión social, el portafolio del equipo también incluye relaciones públicas, comunicaciones externas, relaciones con la prensa y patrocinios. La responsabilidad primaria del personal de medio tiempo en Neuquén es apoyar la implementación y monitorear el progreso de las actividades de inversión social que requieren visitas regulares a socios y comunidades que están trabajando sobre las iniciativas.

Varios de los proyectos de Total Austral generadores de ingresos se han desarrollado con un plan de financiación de tres años y una inversión a largo plazo y estrategia de negocio entre Total Austral y sus socios de implementación. El equipo de Inversión social ha establecido también un plan de monitoreo y evaluación para cada proyecto para seguimiento del Equipo de Inversión social y socios de desarrollo. Los indicadores de rendimiento claves en varias áreas incluyendo efectividad de crianza de animales, medidas de gestión sanitarias, fortalecimiento

#### **Iniciativas de Inversión Social de Total Austral – Región de Añelo**

##### **Los proyectos incluyen:**

- Proyecto de Viveros en dos comunidades
- Criadero porcino en una comunidad
- Criadero de cabras en una comunidad
- Producción de ropa para los trabajadores de la planta en una comunidad

##### **La donación directa incluye:**

- Muebles y equipamiento para Escuela Primaria
- Programas de becas para escuelas locales, etc.
- Apoyo para la construcción de centros médicos, un natatorio y otras áreas de recreación en los pueblos.

institucional e impacto económico de actividades productivas han sido medidas desde el comienzo de los variados proyectos y, en general, indican resultados positivos y mejoras en los aspectos de programación medidos.

El equipo CDA notó que, mientras Total Austral enfatiza el monitoreo del programa de desarrollo, varios socios locales explicaron que encuentran difícil proveer la apropiada continuidad a los proyectos. Estos socios sugirieron que se debe principalmente a una falla en el modelo de financiación, planeamiento limitado a largo plazo, y retos con la estrategia del proyecto, los cuales dependen de muchos actores diferentes. En algunos casos, sin embargo, mientras socios locales sugirieron que la falla de programación estaba relacionada con un planeamiento a corto plazo de parte de Total Austral, la compañía vio estos temas como relacionados con la incapacidad del socio local cumplir con sus obligaciones. Por ejemplo, el programa de cría de porcinos ha sido exitoso en la cría de cerdos y creación de capacidad en la cría de animales entre los participantes, pero el proyecto no incluye actualmente una instalación de matadero local, el cual cae dentro de la esfera del socio local. Actualmente, los participantes del proyecto no pueden sacrificar a los cerdos siguiendo estándares apropiados de higiene, lo cual pone en riesgo la inversión total y supone algunos peligros a la salud. En este caso, Total Austral explicó que sus obligaciones programáticas estaban completas, y los temas alrededor del último componente del proyecto (el matadero) se refleja en su socio de implementación.

El equipo CDA notó, que otros participantes del proyecto citaron tensiones comunales, particularmente entre líderes y ciudadanos, como un reto para la implementación del proyecto. Más específicamente, en este caso, el flujo de información y beneficios de los proyectos de inversión social, han sido concentrados, por momentos, a través de unas pocas personas claves. Por el contrario, el equipo CDA también escuchó historias positivas de uno de los viveros el cual está actualmente emprendiendo un proceso de expansión de su negocio y, por lo tanto, trabajando para asegurar la sustentabilidad de la iniciativa más allá del apoyo de Total Austral. Por lo tanto, las opiniones y rendimiento de los proyectos observados fueron variados, con los participantes del proyecto indicando una necesidad de un apoyo creciente (incluyendo apoyo financiero a largo plazo), participación y supervisión del personal de Total Austral.

#### **2.4. INVOLUCRAMIENTO CON ACTORES INTERESADOS CLAVES (KEY STAKEHOLDERS)**

*Relación con Funcionarios de Gobierno Nacionales, Provinciales y Locales.*

Para los propósitos de este informe y porque mucho del control legislativo sobre la industria del petróleo y gas está concentrado a nivel provincial, el equipo CDA no se reunió con autoridades nacionales. El equipo CDA sin embargo notó que Total Austral trabaja activamente con la Cámara Argentina de Productores de Petróleo y Gas y varias organizaciones colectivas del sector, tales como el *Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG)*. Mientras actúan como voz colectiva para el sector del petróleo y gas en Argentina, cada una de estas organizaciones específicas manda y cumple roles para el sector incluyendo:

- Convocatoria a operadores de petróleo y gas trabajando en Argentina para discutir temas colectivos de la industria;
- Negociación de temas laborales entre operadores;
- Provisión de información sobre la industria y promoción de las mejores prácticas entre operadores; y
- Influencia sobre la legislatura argentina para realizar cambios que afecten los miembros.



Por ejemplo, el IAPG trabaja y está financiado, por muchas de las compañías nacionales, provinciales y multinacionales de petróleo y gas operando en Argentina para mejorar la comunicación y aumentar el conocimiento y el entendimiento público de la industria, entre otras iniciativas (incluyendo la realización de estudios técnicos sobre la industria de petróleo y gas y proveyendo a la industria con las mejores prácticas). Poco tiempo después del descubrimiento de la *Formación de Vaca Muerta*, el instituto lanzó un grupo de trabajo junto con muchas compañías en el sector del petróleo y gas – incluyendo Total Austral, para abordar las preocupaciones públicas y contribuir al conocimiento general sobre fractura hidráulica.

La descentralización del poder desde el gobierno nacional al provincial ha tornado altamente importante el compromiso de Total Austral con las autoridades provinciales. Mientras el gobierno nacional establece un estándar mínimo para operar en el país, cada provincia establece su propia legislación para regular las operaciones de las compañías. En consonancia, las operaciones de Total Austral en la provincia de Tierra del Fuego están reguladas bajo diferentes restricciones y códigos que sus operaciones en Neuquén. Debido a la larga data de las Operaciones de Total Austral en la Cuenca Neuquina, la compañía, en general, tiene relaciones duraderas con muchos de los funcionarios provinciales de gobierno que trabajan en los departamentos de recursos energéticos, medioambiente e hídricos.

A nivel local, sin embargo, las relaciones de Total Austral con funcionarios de gobierno locales son incipientes, en la medida que se expande la exploración en *Vaca Muerta* y la compañía coloca más personal operativo en Añelo. El Equipo de Inversión Social de Total Austral interactúa frecuentemente con los funcionarios locales de gobierno, particularmente para consultar y compartir información con respecto a proyectos. En las comunidades locales, el Equipo de Inversión Social de Total Austral y el CLO trabajan estrechamente con las Comisiones de Desarrollo del pueblo (*Comisiones de Fomento*) de los pueblos a través de reuniones regulares para discutir proyectos, revisar áreas para potenciales donaciones en especias y revisar otras necesidades comunitarias.

El apoyo de Total Austral es bienvenido y hay un interés de incrementar relaciones. Los funcionarios del gobierno local expresan interés en moverse de un enfoque ad-hoc de pedidos a un método más integrado y sistemático de apoyo a través un plan de desarrollo del pueblo. Varios funcionarios de gobierno expresaron al equipo CDA su interés en trabajar más directamente con las compañías porque ellas a menudo no reciben la financiación suficiente en virtud de los impuestos pagados por las operaciones de las compañías de petróleo y gas en la región. Varias autoridades sugirieron que el dinero impositivo está comúnmente ligado a oscuras corrientes de financiación.

**Ejemplo del Plan Maestro para el Desarrollo de Añelo**

Añelo está enfrentando un cambio masivo dado la influencia de personas y demandas de la creciente actividad del petróleo y gas. En este contexto, el gobierno local junto con el Banco de Desarrollo Interamericano (BID) e YPF ha estado concibiendo activamente un “Plan Maestro” de desarrollo para la ciudad. El plan guiará inversiones hacia mejoras necesarias, políticas y programas de desarrollo. Total Austral fue invitado a una reunión introductoria para el estudio y prioridades del “Plan maestro” durante una sesión abierta con otras compañías petroleras.



#### *Involucramiento de Otro Actores*

Con una amplia variedad de ONGs dedicadas a política y medioambiente operando en la región, Total Austral se compromete con cada actor en forma diferente. CDA notó que Total Austral está trabajando actualmente con actores de política y medioambiente sobre un rango de proyectos que incluye evaluaciones de implicancia macro-económica de inversiones de esquisto en el país, trabajo conjunto con una institución nacional para idear un plan de campaña de comunicación e información sobre fractura hidráulica, y en general aconsejar sobre políticas de impacto ambiental y social.

Mientras Total Austral trabaja en forma cercana con algunas ONGs, el equipo CDA notó que Total Austral se compromete en un menor grado con actores de asociaciones de defensa a quienes Total Austral percibe como “más difíciles” y “politizados”. Ambos, Total Austral y muchas de estos grupos de defensa comúnmente tienen percepciones mutuamente negativas, lo que limita el diálogo entre los dos. El equipo CDA notó que Total Austral actualmente no tiene una estrategia que incluya iniciar o sostener relaciones con actores de grupos de defensa. La confusión interna y falta de claridad con respecto a por qué, con quién, cuándo y cómo dialogar con actores de grupos de defensa fue también un reto para el personal de Total Austral que se discutió con el Equipo CDA.

#### **2.6. Recursos Humanos de Total Austral**

Enfatizando las relaciones laborales, el departamento de Recursos Humanos de Total Austral (HHRR) se enfoca en mantener una relación positiva con los sindicatos y asociaciones de trabajo. Total Austral es altamente activa y está estratégicamente comprometida con los sindicatos y asociaciones de trabajo a nivel nacional, provincial y local en asuntos de empleo y relaciones políticas. Al momento de la visita del CDA, el 100 por ciento de empleados de Total Austral y contratistas estaban sindicalizados. El Personal de Total Austral claramente expresó conciencia sobre el poder del sindicato, lo cual puede afectar positiva o negativamente el trabajo diario del mismo modo que la elaboración de políticas nacionales.

Con base en Buenos Aires y Neuquén, el personal de HHRR está en constante comunicación con sindicatos de trabajadores y gerentes en los sitios operativos para asegurar y mantener relaciones positivas. El grupo de liderazgo en el sitio de operaciones explicó que el uso de una “políticas de puertas abiertas” – en virtud de la cual un empleado con un problema con respecto a su ambiente de trabajo pueda hablar directamente con su gerente sobre el tema – es el enfoque comúnmente usado para abordar los temas internos entre empleados, contratistas y la gerencia. Descripto como efectivo por la gerencia y empleados por igual, la “política de puertas abiertas” informal es actualmente el único mecanismo interno para el manejo de quejas, y pone la responsabilidad sobre los empleados de presentar las preocupaciones y temas. El equipo CDA notó, que los sindicatos son comúnmente los primeros en intervenir cuando las quejas requieren una respuesta más concreta que un diálogo con la gerencia.

### **SECCIÓN III – ANÁLISIS**

Teniendo en cuenta las observaciones y el contexto expuestos arriba, la presente sección presentará un análisis de distintos factores operativos y contextuales que pueden presentar riesgos a Total Austral y a todos los stakeholders o actores interesados. Las opiniones provistas en la presente sección consideran la naturaleza interconectada del contexto argentino a nivel

nacional, provincial y local y su relación con las observaciones en las Operaciones de Total Austral. La presente sección provee análisis de las siguientes áreas: compensación de tierra, inversión social, compromiso con la comunidad, y compromiso de los actores interesados claves (key stakeholders).

### **3.1. COMPENSACIÓN DE TIERRA**

Las irregularidades en los títulos y compensación de la tierra han generado vastas inequidades en los derechos y titularidad de la tierra en todo el país. Mientras los gobiernos nacional y provincial han establecido un claro estándar mínimo para compensar a aquellos con títulos, la gran mayoría de personas en la Cuenca Neuquina (incluyendo Áreas operativas de Total Austral) caen en una “zona gris” con respecto a sus derechos y, por lo tanto, su capacidad para acceder a una compensación por los impactos de operaciones de petróleo y gas. Las inconsistencias en los temas de tenencia de tierra, exacerbados además por el enfoque de Total Austral hacia los distintos propietarios han forzado, en muchos casos, a muchos *superficiarios* (tanto con o sin títulos) a contratar abogados. Muchos miembros de la comunidad local explicaron al Equipo CDA, han contratado un grupo legal local porque sienten que tienen poder e información limitados para negociar con la compañía. Por lo tanto, a pesar del costo, *los superficiarios* sienten que la presencia del representante legal es su única opción para entender sus derechos sobre la tierra y buscar compensación apropiada. La guía nacional y provincial limitada para la compensación de ciudadanos que no tienen títulos legales (aquellos viviendo sobre tierra fiscales, privadas, o de estatus incierto) ha influenciado grupos de defensa y la visión de los ciudadanos locales de que el gobierno (en particular el gobierno provincial) deja a propósito este tema irresoluto para beneficiarse económicamente. Esto se ha traducido en una visión desfavorable de que operadores, como Total Austral, se están beneficiando directamente también de la falta de claridad regulatoria.

Adicionalmente, el mero tamaño del territorio y volumen de trabajo son un reto para el CLO de Total Austral en el manejo del proceso de negociación. El CLO generalmente usa un enfoque de caso por caso para trabajar y coordinar entre *superficiarios*, gerencia, y el equipo de logística de la operación. Este enfoque, últimamente, ha fomentado un sentido de inequidad y resentimiento entre vecinos y ha dejado un amplio rango de preguntas sin responder y expectativas sin cubrir. Habiendo dicho esto, la mayoría de los miembros de la comunidad con los cuales el equipo CDA conversó, explicó que Total Austral estaba haciendo más para abordar los temas de compensación y tierras que la mayoría de otros operadores en la región. Aun así, la falta de un enfoque racionalizado, claro y transparente para abordar los reclamos (uno que sea ampliamente comprendido y aceptado por Total Austral, miembros de la comunidad y del gobierno) representa varios riesgos para Total Austral y sus operaciones, incluyendo:

- Los miembros de las comunidades están potenciando el apoyo externo de abogados que son altamente críticos de Total Austral y la industria del petróleo y gas; lo que podría representar un riesgo para la reputación con respecto a la percepción de cómo la compañía está tratando temas de derechos de tierra a nivel país. Esta percepción podría usarse para motivar adicionalmente a los grupos de defensa que son críticos de otros aspectos de las Operaciones de Total Austral; y
- La falta de un enfoque transparente y aceptable para los temas de tenencia de tierra puede dañar la capacidad de Total Austral de establecer un compromiso significativo y sustentable con las comunidades en sus áreas de operación. Las frustraciones que surgen de los temas de tierra pueden debilitar las iniciativas de inversión social de Total

Austral y podrían incluso ser expresadas por la comunidad con repercusiones violentas contra las Operaciones de Total Austral.

### **3.2. INVERSIÓN SOCIAL**

El aumento dramático de personas ingresando a la región desde afuera, la presencia de los operadores de petróleo y gas y la exploración de *Vaca Muerta* han tenido un impacto directo sobre el tejido social de la región. El crecimiento en número de trabajadores golondrina buscando empleo en pueblos como Añelo ha afectado la infraestructura y las capacidades locales de los gobiernos municipales. Esto, unido al sentimiento de que la mayoría del beneficio financiero del sector del petróleo y gas no regresa al gobierno municipal para el beneficio de los locales, ha incrementado las expectativas sobre los operadores de petróleo y gas para que financien directamente iniciativas sociales positivas para las comunidades locales.

Los miembros de la comunidad local describieron las iniciativas de inversión social de Total Austral como generalmente positivas con respecto a sus contribuciones a las comunidades. Habiendo dicho esto, una cantidad de temas fueron mencionados con respecto al diseño e implementación de la programación y su estado actual. Al momento de la visita, el equipo CDA notó que incluso con un plan de desarrollo y estrategia en marcha a largo plazo, los miembros de la comunidad sentían que los proyectos no fueron implementados efectivamente o sustentablemente para favorecer oportunidades de generación de ingreso a largo plazo. En algunos casos, el equipo notó inconsistencias entre el planeamiento, diseño e implementación de un proyecto en relación de cómo el proyecto debe dar sus frutos en la comunidad local. Esto se observa, en particular, con proyectos que son administrados en conjunto o en los cuales la responsabilidad por la compleción del proyecto se comparte entre varios socios de desarrollo. Por ejemplo, el proyecto *porcino* se percibe como un Proyecto de Total Austral y, por lo tanto, la incapacidad de uno de los socios de desarrollo en la construcción del matadero (un componente crucial en el éxito del proyecto) refleja pobremente sobre la compañía más que sobre la organización del socio. La falta de finalización del proyecto, por lo tanto, se refleja sobre Total Austral y puede crear riesgo a la reputación si la compañía no hace responsable a sus socios de cumplir con sus obligaciones.

Mientras la inclusión de muchos actores de desarrollo en la Estrategia de inversión social de Total Austral ha aportado un rango de pericia a los programas, también ha convertido la gestión y manejo de proyectos exitosos en más complejos. Los retos en la organización pueden provenir de los acuerdos de asociación actuales de Total Austral, incluyendo:

- Entendimiento del enfoque y metas de los proyectos;
- Análisis de la dinámica dentro de las comunidades y el impacto de proyectos sobre la participación local;
- Temas entre Total Austral y sus socios que llevan a diferencias en la supervisión del proyecto, gerencia y compleción debido a la repartición de responsabilidades;
- Perspectivas sobre la capacidad de los miembros locales de la comunidad para hacerse cargo de la continuidad de los proyectos; y
- la medida en la cual todos los involucrados vieron los proyectos como apropiados para el contexto.

El descontento con la gestión y supervisión actual de proyectos puede implicar retos para los Programas de inversión social de Total Austral, y específicamente para su capacidad de tener un

impacto social sustentable y positivo sobre las comunidades. Dada la larga presencia de la compañía en la región, esto podría generar riesgos para Total Austral en cuanto al mantenimiento de relaciones positivas con miembros de la comunidad, las cuales no solamente tendrían impacto en el éxito de las iniciativas de inversión social, sino pueden también poner en riesgo las negociaciones de compensación y socavar la licencia social de Total Austral para operar. El equipo CDA notó que estos temas están en su mayoría relacionados con varios factores:

- *Recursos Disponibles para proyectos de inversión social* – actualmente, Total Austral tiene solamente dos miembros del personal dedicados a tiempo completo a sus proyectos de inversión social, mientras que al mismo tiempo, el portafolio del equipo es mucho más expansivo que las iniciativas de desarrollo social. El personal por lo tanto, no están bien provisto para enfocar sus esfuerzos en analizar el contexto, diseñar programación a través de medios participativos y monitorear y evaluar programas. Los bajos recursos del departamento de inversión social puede inhibir la capacidad de Total Austral de mantener una relación positiva con las comunidades y, a su vez, puede convertir en un reto para la compañía su compromiso con las comunidades entendiendo en forma cabal necesidades, pedidos y quejas. Esto podría presentar un riesgo adicional para las Operaciones de Total Austral ya que los bloqueos de rutas son una táctica comúnmente usada por las comunidades locales para presionar por respuestas a pedidos y necesidades incumplidos por la compañía.
- *Gerencia Remota*: Mientras que la presencia de larga data de Total Austral tiene posicionada a la compañía como contribuyente clave en el desarrollo económico de la región, la gestión, tanto del diseño como de la implementación de los esfuerzos de inversión social desde Neuquén y Buenos Aires puede reducir la efectividad del trabajo. Se han hecho intentos de aumentar la presencia regional, particularmente con la contratación de un consultor de media jornada con base en Neuquén que trabaje en forma cercana con las ONGs locales y con funcionarios gubernamentales para desarrollar iniciativas. La falta de una presencia consistente a nivel local, sin embargo, limita el alcance y posible impacto de desarrollo social por la restricción de la capacidad del equipo de realizar un seguimiento continuo del proyecto, una retroalimentación integrada en el (re)diseño de programas, y el entendimiento de cómo los proyectos juegan en la dinámica social de las comunidades.

### **3.3. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD**

Tal como está, limitar el compromiso a asuntos de implementación de proyecto o compensación comunica a la comunidad que la agenda de compromiso de la compañía está prediseñada y definida por las prioridades de la compañía. Esto puede provocar que los miembros de la comunidad sientan que tienen pocas opciones para expresar sus perspectivas más que a través de un comportamiento disruptivo contra las operaciones. Escuchar la variedad de perspectivas de los miembros de la comunidad permitiría, a Total Austral, sin embargo, abordar las pequeñas quejas traídas por los miembros de la comunidad antes de convertirse en conflictos más grandes. El compromiso abierto puede también proveer a la compañía un mejor entendimiento de los distintos intereses y patrones de influencia, incluyendo la medida en la cual los stakeholders o actores interesados influyen a los otros o son influenciados por otros. En este caso, Total estaría mejor preparada para manejar sus reacciones, particularmente con el

movimiento anti-fracking, si grupos externos tratan de usar el descontento de la comunidad para fortalecer la agenda de los grupos de defensa. En cambio, la compañía estaría equipada para abordar las causas raíces de las quejas entre los propios stakeholders o actores interesados locales de la compañía – las mismas pueden incluir temas de tenencia de tierra, proyectos de inversión social efectivos o los impactos del crecimiento de tráfico y la influencia de trabajadores en la región.

El equipo CDA notó que al entrar en la comunidad local, los miembros de la misma tenían una larga lista de pedidos y quejas para los representantes de Total Austral (que no estaban con el equipo CDA en ese momento). Esto se describió como un comportamiento común en la comunidad local que generalmente presenta sus pedidos ante el primer representante de Total Austral (usualmente es el CLO) que visite la comunidad, sin importar su posición. Sin embargo, no está dentro del alcance del CLO abordar muchas de las quejas de la comunidad – algunas de cuales no incluyen siquiera la relación de Total Austral o sus operaciones. Esto crea una situación en la cual el CLO, o bien gestiona incluso más trabajo de lo que debería caer dentro de su esfera de responsabilidad de trabajo o los pedidos quedan sin atender. La experiencia del CDA sugiere que cuando las compañías no responden o son lentas para responder a los pedidos de la comunidad o su devolución, pueden generarse tensiones. Las quejas que pueden haber comenzado como pequeños temas pueden rápidamente acumularse en un gran conflicto. Por lo tanto, mientras es crítico el contacto con la comunidad para el propósito de compensación, usarlo como único mecanismo de compromiso no es suficiente. En última instancia, cuando el CLO se convierte en un punto de contacto de facto para recoger las quejas de la comunidad, las quejas no abordadas pueden eventualmente socavar la capacidad del CLO de realizar las tareas básicas de su trabajo. La confianza de la comunidad en el CLO se puede deteriorar en la medida que las necesidades queden desatendidas, haciendo que las conversaciones sobre compensación se vuelvan más desafiantes.

Además del CLO y el Equipo de Inversión social, los miembros de la comunidad van directamente a las puertas de las plantas de tratamiento de gas con quejas o pedidos, lo que demuestra que confían en que pueden hacer contacto u obtener ayuda de Total Austral. Una vez dicho esto, el presente enfoque es altamente reactivo a los pedidos de la comunidad. Dada la naturaleza remota de muchas de las comunidades, la políticas de “puertas abiertas” de Total Austral favorece aquellos más cercanos a la planta de operaciones, o aquellos que pueden afrontar el viaje o tienen la determinación de viajar largas distancias. Abordar los reclamos de esta forma puede crear una situación en la que Total Austral sea vista como comprometida y receptiva hacia algunos miembros de la comunidad sobre otros, en base a factores tales como locación geográfica y medios financieros. Además, tomar un enfoque reactivo para abordar las necesidades o quejas comunica a los locales que deben acercarse a la compañía con un problema para ser escuchados.

**Recompensa al Comportamiento Obstrutivo**

Cuando una compañía se percibe como lenta para responder a las cartas de pedidos o expresiones no violentas de quejas, pero inmediatamente responde a amenazas y bloqueos, lo que se está comunicando es que la forma más efectiva de ser escuchados por la compañía es ser obstrutivo. Recompensar el comportamiento obstrutivo puede generar un ciclo de acción y reacción entre la compañía y la comunidad que comúnmente crece en escala – a menudo desembocando en conflictos violentos.

Estos temas ponen de relieve la falta de un mecanismo de reclamos dentro de la compañía para recolectar, agrupar y responder oportunamente a las quejas de la comunidad que cumplan las

normas establecidas por los estándares internacionalmente reconocidos tales como los Principios Guías de Naciones Unidas para Negocios y Recursos Humanos.<sup>24</sup> La falta de un mecanismo estándar de Total Austral para procesar todos los reclamos entrantes (tanto relacionados con acciones de la compañía o no) ha generado una situación en la cual los miembros de la comunidad que mejor hacen oír sus temas son los que son escuchados y obtienen una respuesta de parte de la compañía. La institución de un mecanismo formal por el cual la compañía reciba y responda a las quejas, sin embargo, asegura que los procesos internos de gestión estén puestos en marcha, las quejas abordadas y los miembros de la comunidad recibiendo respuestas.

#### **3.4. PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INTERESADOS CLAVES (KEY STAKEHOLDERS)**

La presente sección analiza el compromiso de Total Austral con varios de sus actores interesados claves incluyendo la gerencia interna y recursos humanos, funcionarios de gobierno nacionales y provinciales, otros operadores, y críticos a nivel nacional y provincial.

##### *Recursos humanos*

En forma similar al enfoque de compromiso con la comunidad de Total Austral, recursos humanos internos en los sitios de operaciones son altamente reactivos y colocan la carga de responsabilidad sobre el empleado o contratista para levantar temas y preocupaciones (tanto personales o interpersonales) para gestionar a través de una “política de puertas abiertas.” Crear un espacio donde los empleados se sientan habilitados a plantear y discutir temas con sus supervisores es muy importante y destaca el ambiente laboral positivo de Total Austral. El equipo CDA notó, sin embargo, que cuando los empleados no pueden o se sienten incómodos para resolver reclamos con la gerencia a través del diálogo directo, ellos comúnmente se apoyan en sus sindicatos. Adicionalmente, la ubicación del personal de HHRR fuera de los sitios de operaciones ha generado un escenario que coloca a los gerentes de locación/planta en el centro del abordaje de todos los temas internos entre el personal de Total Austral y los contratistas. Estos factores – la locación del personal de recursos humanos y la falta de un mecanismo de reclamo – pueden explicar por qué el personal comúnmente se vuelca a los sindicatos para negociar cambios deseados dentro de la compañía.

Profundizar las relaciones con el sindicato es crítico en un contexto donde los sindicatos tienen fuertes lazos no solamente con las comunidades locales, sino también con las estructuras políticas provinciales y nacionales. Esto se enfoca solamente en las relaciones con el sindicato, sin embargo, deja al descubierto un vacío en los sistemas y procesos internos de recursos humanos de Total Austral. En general, Total Austral tiene relaciones sindicales positivas, sin embargo, el tratamiento de temas del empleado interno vía los sindicatos, en oposición a poseer mecanismos internos formales, incrementa la medida en la cual la compañía tiene que amoldar su gestión de recursos humanos alrededor de negociaciones sindicales y laborales. Adicionalmente, este acuerdo trae el riesgo potencial de generar tensión sindical en cuanto al compromiso y las negociaciones.

Además hay un número creciente de trabajadores contratados de las comunidades de alrededor (Añelo, San Roque, Chihuidos y Neuquén) muchos de los cuales son amigos y familiares de los que viven en las comunidades. Los empleados no solamente representan a Total Austral, sino

---

<sup>24</sup> Naciones Unidas. 2011. “Principios Guía sobre Negocios y Derechos Humanos: Implementando el Marco de trabajo de proteger, respetar y remediar.” [http://www.ohchr.org/Documents/Publicacións/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publicacións/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)

también a las comunidades locales, haciendo las dos entidades inextricablemente unidas. Como consecuencia, los miembros de la comunidad saben casi todo lo que ocurre dentro de los bloques y en las plantas y vice versa. Esta integración tiene efectos positivos y negativos. En cuanto al lado positivo, algunos trabajadores parecen estar conscientes de la inversiones sociales realizada por Total en las comunidades locales y apoyan tales proyectos e iniciativas. En cuanto al lado negativo, sin embargo, algunos trabajadores están preocupados por la limitada respuesta a los impactos operativos negativos que la industria está teniendo sobre las comunidades locales. Aumentar la interconectividad pone de relieve la importancia de encarar ambos temas internos y externos directamente para mitigar la posibilidad de que estos temas trasciendan de la comunidad a las operaciones.

#### *Participación de la Gerencia Interna*

El equipo CDA notó que, mientras parece haber apoyo por los esfuerzos sociales y la inversión en la comunidad en toda la organización, las perspectivas y el entendimiento varían claramente en todo el equipo de gerencia sobre cómo los temas sociales relacionados con el exterior pueden afectar todos los aspectos de las operaciones de la compañía y vice versa. A pesar de que el Equipo Social y el CLO son comunicadores vitales respecto de los habitantes locales y se espera que sean responsables de mantener relaciones comunitarias cordiales, son los comportamientos, políticas y prácticas de todos los departamentos los que afectan las percepciones de las personas sobre la compañía. Estos comportamientos también determinan como actúa y reacciona la comunidad hacia la compañía. El equipo CDA notó que a menudo las operaciones y decisiones comerciales no incluyen un profundo entendimiento y análisis de las implicancias de las relaciones sociales y comunitarias (ver el caso Auca Mahuida), las que pueden tener implicancias más amplias y suponen un gran riesgo para toda la compañía.<sup>25</sup>

Los riesgos potenciales para Total Austral aumentarán si las operaciones de la compañía continúan sin un adecuado entendimiento de la conexión entre el impacto operativo de la compañía sobre la comunidad y la percepción de la comunidad hacia la compañía. Los riesgos pueden incluir:

- Bloqueo de rutas de parte de miembros de la comunidad;
- Huelgas que podrían detener las operaciones;
- Miembros de la comunidad local buscando apoyo externo mediante la participación de actores de grupos de defensa (locales, provinciales, nacionales, e incluso internacionales) que son altamente críticos de la compañía; o
- Riesgos sobre la reputación debido a críticas crecientes.

#### *Involucramiento del Gobierno Nacional & provincial*

Al permitir que los gobiernos provinciales rijan el sector del petróleo y gas (dado que el gobierno nacional solamente establece los estándares mínimos) hay preocupación con respecto una regulación consistente y adecuada de una industria en crecimiento. La falta de participación de parte del sector en pos de influenciar buenas prácticas de gobierno dentro del gobierno es visto por muchos grupos (que representan el movimiento anti-fracking en Argentina e internacionalmente) como algo intencional de parte de las compañías que se pueden beneficiar de las deficiencias de los estándares mínimos.

---

<sup>25</sup> Los temas de gestión interna determinan el éxito o fracaso de las relaciones externas, como se examina más detalladamente en *Haciendo lo correcto (Getting it Right): Hacer que las relaciones corporativas/comunitarias funcionen (Making Corporate-Community Relations Work)*, Capítulo 13. Lynne Reiner, 2009.



Un patrón muy similar se observa con respecto a los temas de tenencia de tierra y al mínimo nivel de participación que Total Austral tiene con el gobierno nacional y provincial en abordar los vacíos en la legislación. Mientras que Total Austral cumple integralmente con sus obligaciones legales, el cumplimiento de los estándares mínimos para compensar a aquellos que tienen títulos legales no es suficiente, ya que no alcanza a un gran número de personas que caen fuera de la categoría de propietarios de tierra legales. El equipo CDA notó que muchos miembros de la comunidad y grupos de defensa sentían que Total Austral (y otros operadores) se estaban beneficiando con estos vacíos en la legislación. Como explicó un representante de la sociedad civil a un equipo, “si usted solamente trata de cumplir con la ley, puede encontrar que la ley no es suficiente para tus necesidades de gestión del riesgo.” Miembros de la comunidad no satisfechos con la situación pueden en forma creciente buscar ayuda en grupos externos de defensoría para empujar a la compañía a abordar el tema con el gobierno. Esto puede disparar conflictos entre Total Austral y los miembros de la comunidad de modos totalmente imprevistos para la compañía.

#### *Participación de Otros Operadores*

El IAPG se ha convertido en un mecanismo efectivo para la comunicación en la industria, particularmente con el desarrollo de recursos no convencionales relacionados con el descubrimiento de *Vaca Muerta*. Como un instrumento para la industria, sin embargo, el IAPG puede no ser efectivo al momento de manejar expectativas a nivel nacional y provincial con respecto al impacto de mediano y largo plazo del sector. Adicionalmente, el IAPG no llega efectivamente al nivel de actores locales – particularmente comunidades dentro del área de *Vaca Muerta*. Al mismo tiempo, ampliar la comunicación a los stakeholders o actores interesados locales en el manejo de las expectativas con respecto a cómo *Vaca Muerta* va a cambiar la región en el corto, mediano y largo plazo es crítico para todos los operadores. La falta de un mecanismo conjunto a nivel local para una comunicación transparente y bidireccional con las comunidades supone riesgos para todos los operadores en la medida que pueden surgir tensiones debido a las frustraciones y expectativas no cumplidas. El equipo CDA también notó que localmente, los operadores no han estado colectivamente activos en el desarrollo de iniciativas locales, a pesar de que se espera que en mayor medida esto cambiará con la incorporación de la participación corporativa en el Plan Maestro del desarrollo de Añelo.

#### *Participación de Críticos Nacionales & Provinciales*

El descubrimiento de *Vaca Muerta* ha traído un alto nivel de expectativas en todo el país con respecto a la viabilidad del recurso del mismo modo que la atención a las técnicas no convencionales usadas en la fracturación hidráulica de gas de esquisto. Las organizaciones de defensa (trabajando sobre una variedad de plataformas locales a internacionales) han impulsado estos factores para expresar críticas públicamente sobre Total Austral y la industria de petróleo y gas. Dentro de este contexto, la falta de participación y diálogo entre las compañías y grupos de defensa han propagado estereotipos y percepciones negativas los unos de los otros. Además, la falta de un diálogo establecido y la participación refuerza un ciclo de acción-reacción en la cual la compañía tiene una respuesta más rápida solamente después de que un problema haya escalado. Este ciclo presenta varios riesgos para Total Austral:

- Cuando “actores más difíciles” o “grupos críticos” no están proactivamente y continuamente involucrados, previo a los problemas o temas que surjan a gran escala, ellos continuamente criticarán a Total Austral y buscarán formas de inhibir su trabajo.

- Sin un diálogo sostenido para identificar soluciones a los desacuerdos, los grupos críticos continuarán creando riesgos a la reputación de la compañía, potencialmente para usar los reclamos de los stakeholders o actores interesados de Total Austral para reforzar su caso en contra de la compañía o incrementar su base de apoyo con aquellos que están insatisfechos con la compañía. Impulsar los reclamos locales para este propósito supone mayores riesgos (más grande que el riesgo del reclamo en sí mismo) para las Operaciones de Total Austral.
- En ausencia de mecanismos fuertes de comunicación y de intercambio de información entre Total Austral y estos grupos, las críticas serán cada vez más la primera línea de información para los stakeholders o actores interesados.

#### **Caso Auca Mahuida**

Las actividades de exploración llevadas a cabo por Total Austral en el área natural protegida de Auca Mahuida generaron una reacción desfavorable dentro de la provincia, atrajo atención negativa en forma de protestas y una campaña anti-Total Austral a nivel nacional, que incluso escaló a una campaña a nivel internacional contra la compañía en Francia. Dado los altos niveles de activismo contra el uso de fractura hidráulica (los cuales hoy en día son un tópico decisivo en Argentina) la decisión de avanzar con la exploración en Auca Mahuida provocó una fuerte represalia contra las operaciones de la compañía y afectó su reputación ganada a lo largo del tiempo en el país.

Total Austral explicó al equipo que la compañía siguió los procesos legales para obtener los permisos para la operación, incluyendo una evaluación de impacto ambiental (EIA es su sigla en inglés) que Total Austral presentó a los funcionarios provinciales. A pesar del desacuerdo interno dentro del gobierno provincial con respecto al contenido de EIA y de la autorización de actividades de exploración dentro del parque, la autoridad se otorgó una aprobación oficial (con base en la Ley Argentina) y la compañía comenzó las operaciones. Grupos de defensa (con base en Neuquén, Buenos Aires e internacionalmente), sin embargo, usaron esta decisión para generar conciencia sobre los potenciales impactos negativos asociados con la fractura hidráulica mientras también llamaban la atención sobre la integridad ambiental de Total Austral. El Equipo CDA notó varios vacíos en el enfoque de Total Austral sobre el caso de Auca Mahuida que dieron origen al incidente y exacerbaron la situación:

- *Stakeholder o actores interesados y el análisis del contexto* – un análisis de los stakeholders o actores principales (ambos en favor y en contra) y el contexto debería estar incluido en el análisis del riesgo de la compañía para cada nuevo proyecto. Dicho análisis permite a la compañía entender mejor los escenarios y las áreas de conflicto potenciales, predecir las implicancias sociales de las decisiones comerciales y analizar los riesgos sociales y vacíos en legislación que pueden afectar el negocio.
- *Participación de “actores críticos”* – Diálogo limitado y participación con más “actores difíciles” o “actores crítico de la compañía” significa que hay oportunidades perdidas para construir entendimiento mutuo y por lo tanto mitigar riesgos de conflicto. Desarrollar un entendimiento de las intenciones y percepciones de estos actores pueden promover un ambiente de mutuo crecimiento y resultados mejorados para ambos actores.
- *Enfoque reactivo* – Tomar un enfoque reactivo para ambos temas internos y externos crea un ciclo en el cual el departamento de Relaciones Externas actúa como una brigada de incendios de facto y la compañía opera en un continuo modelo de respuesta a la crisis con respecto a stakeholders o actores interesados y temas de la comunidad.
- *La toma de decisiones interdepartamental* – las decisiones internas impactarán las relaciones externas sin importar si la decisión es grande o pequeña. Asegurarse que todos los departamentos, incluyendo el equipo de Asuntos Públicos, juegan un rol integral como parte del análisis de riesgo y proceso de toma de decisiones significa que las decisiones serán revisadas a través de todos los lentes de riesgo relevantes. Esto puede hacer la diferencia entre un Proyecto exitoso y estable (reduciendo el tiempo que la gerencia y el personal pasó en el abordaje de la crisis social) y otra que experimenta incapacidad y lucha.

Hacer los cambios en las áreas mencionadas podría darle a Total Austral la capacidad de mitigar riesgos operativos y responder apropiadamente a situaciones de preocupación con stakeholders o actores interesados.

#### **SECCIÓN IV – OPCIONES**

Las intenciones de Total Austral son aportar beneficios positivos de exploración y producción de petróleo y gas para impactar comunidades locales. Asegurando que las comunidades locales, y el país más ampliamente, se beneficien de su presencia es un objetivo claro y prioritario para Total Austral. Desarrollar relaciones constructivas y tener compromisos positivos con sus stakeholders o actores interesados, incluyendo al gobierno (nacional y provincial), comunidades locales, otros operadores, grupos de defensa y críticos de la industria y otros trabajando en la región es crítico para que Total Austral logre y mantenga este objetivo. Al mismo tiempo, el éxito de las actividades de Total Austral en relación con la comunidad dependerá de la medida en la cual la compañía se prepare para hacer una inversión estratégica en el manejo efectivo de su programación. Se requiere un enfoque integrado y localizado para aumentar el diálogo bidireccional continuo con los stakeholders o actores interesados externos e internos, y promover una programación y una evaluación efectiva del impacto social. Con esto en mente, esta sección provee opciones a considerar por Total Austral con el objetivo de lograr y mantener relaciones positivas con stakeholders o actores interesados a todos los niveles y para implementar proyectos efectivos de inversión social que lleven a impactos positivos y sustentables para la región.

#### **4.1. OPCIONES A NIVEL NACIONAL Y PROVINCIAL**

*4.1.1. Comprometer a Funcionarios de gobierno Nacionales y Provinciales sobre Temas de Tierra*  
Como compañía multinacional conocida por instituir las mejores prácticas en sus operaciones globales, la mayoría de los stakeholders o actores interesados a nivel nacional y provincial crearon la expectativa de que Total Austral debería compartir más proactivamente mejores prácticas e ideas para ayudar al desarrollo de políticas públicas y marcos regulatorios más claros con respecto a la tenencia de tierras. Actualmente, hay espacios establecidos, tales como la Organización Federal de Estados Productores de Petróleo y gas que se pueden usar para facilitar el diálogo con el gobierno sobre temas de tenencia de tierra.

- *Opción:* A través de foros sectoriales existentes, Total Austral puede reclutar otras compañías, que están lidiando con los mismos temas, acercarse al gobierno con conversaciones difíciles respecto de los retos encontrados al momento de hacer negocios relacionados con temas de tierra no resueltos en áreas operativas. Total Austral podría, por ejemplo, organizar actividades de capacitación para funcionarios de la provincia, participar en todas las consultas abiertas por el gobierno para elaborar políticas y legislaciones sanas, y proveer información sobre mejores prácticas tanto en forma escrita, on-line, y foros cara a cara y espacios de diálogo con múltiples stakeholders o actores interesados.
- *Opción:* Mientras el gobierno y el sector del petróleo y gas hace progresos en relación a organizar los temas de tenencia de tierra, Total Austral puede explorar opciones creativas para desarrollar un *convenio* con *puesteros* y miembros de la comunidad sin títulos de tierra. El acuerdo que podría incluir los actuales y reales habitantes de la tierra. La intención de dicha iniciativa podría ser que la compañía provea algunos tipos de apoyos financieros o sociales que beneficiarían el desarrollo humano y la dignidad a aquellos impactados directamente por las operaciones sin necesidad de reconocer los habitantes más allá de sus derechos legales.

- *Opción:* como parte de una estrategia de compromiso más amplia con los stakeholders o actores interesados, Total Austral puede participar más formalmente con las organizaciones de tenencia de tierra tales como *La Asociación de Superficiarios de la Patagonia* (ASSUPA) y otros grupos de interés que están tratando de impulsar la regularización de tierra. La compañía puede encontrar que las metas y objetivos últimos de estas organizaciones están más alineados con los de la compañía más de lo que previamente se pensó, los cuales pueden ayudar a posicionar a Total Austral como un aliado. Por lo menos, el esfuerzo de la participación servirá a la compañía como un barómetro de las expectativas locales y regionales sobre temas tales como tenencia de tierra del sector del petróleo y gas.
- *Opción:* Total Austral puede ser más proactivo y solidario para ayudar a los *superficiarios* con el proceso de la obtención de los certificados /títulos de sus tierras. Para lograr esto, Total Austral debe incorporar actividades adicionales a su estrategia de compromiso con la comunidad.
- *Opción:* Total Austral puede explorar el modo de impulsar su posición dentro del sector privado en Argentina para dar apoyo a la Ley Usucapión.<sup>26</sup>

#### *4.1.2. Comunicación y Diálogo con Stakeholders o actores interesados claves*

Total Austral tiene la oportunidad de mejorar su estrategia de comunicación de modo tal que los stakeholders o actores interesados relevantes estén apropiadamente comprometidos a niveles provinciales y locales. Como lo expuso un representante de la sociedad civil ante el Equipo CDA, “Total Austral se compromete bien, pero tarde.” Lo que significa que mientras Total Austral compromete a muchos de los actores apropiados, comúnmente usa un enfoque reactivo, en oposición a una forma de compromiso más colaborativa y consistente. Total Austral debería alcanzar a un rango más amplio de stakeholders o actores interesados impactados por sus operaciones. Una comunicación más consistente requerirá tanto campañas bilaterales como unilaterales de información – incluyendo reuniones estilo town-hall o de participación pública, seminarios informativos, etc. Adicionalmente, Total Austral debería considerar adaptarse a herramientas, lenguaje y metodologías específicas de comunicación que se desarrollan y moldean para cada audiencia.

- *Opción:* Total Austral debería continuar e incluso aumentar sus esfuerzos en pos de una participación activa y foros de planeamiento conjuntos. Hay una clara apertura dentro de la compañía a participar proactivamente en diálogos intersectoriales y sesiones conjuntas permitiendo un más efectivo y coordinado enfoque hacia la prevención de conflictos en la región e impactos socio-económicos positivos. Una Mesa Redonda de diálogo formada recientemente a nivel provincial (*Neuquén Mesa de Dialogo*) tiene la

---

<sup>26</sup> Ley de Usucapión es una ley de usurpación argentina que determina la adquisición de la propiedad de la tierra basada en el uso consistente e ininterrumpido de la tierra durante una cantidad específica de tiempo. “La usucapión es la adquisición del dominio por continuar en la posesión durante el tiempo determinado por la Ley. Es una forma de adquirir el dominio consistente en la obtención de un derecho por el transcurso del tiempo, por el uso de una cosa en forma constante e ininterrumpida. Se trata de la prescripción adquisitiva de dominio por contraposición un la prescripción liberatoria o extintiva por el cual por el transcurso del tiempo se extinguen las obligaciones. Es posible conceptualizar un la usucapión, como el derecho por el cual, el poseedor de una cosa, adquiere la propiedad de ella por la continuación de la posesión, durante el tiempo fijado por la ley, posterior un los trámites judiciales encaminados un su efectivización.” Para más ver: Para más ver: <http://realesuni.blogspot.com.br/2006/06/leccion-18-la-usucapion.html>.

intención de aumentar la comprensión y compartir estrategias efectivas usando un enfoque multisectorial. Con mayor diálogo y compartiendo información, se cree que la capacidad de las instituciones locales se fortalecerá para comprometerse más efectivamente con el sector del petróleo y gas. Total puede participar en esta Mesa Redonda para avanzar con su apoyo de instituciones locales, las cuales pueden también construir sociedades entre Total Austral y grupos locales. Expandir la participación de Total Austral en foros multi-stakeholder o actores interesados brinda una oportunidad para ser vistos como actores socialmente responsables de parte de los stakeholders o actores interesados, más que a través de la auto-promoción dentro de la propia estrategia de comunicación o marketing de la compañía.

- *Opción:* Total Austral podría considerar constituir un “panel de asesoramiento” ambiental compuesto por una variedad de consultores, incluyendo “amigos críticos” entre las ONGs ambientales. El grupo podría reunirse regularmente dos o tres veces al año, e incluiría la participación de altos directores de la compañía en posición de tomar decisiones. Como grupo, sería importante determinar donde se llevarían a cabo las reuniones y, si es necesario, si debería o no haber distintos paneles de asesoramiento a nivel nacional y provincial. La agenda en estas reuniones sería diseñada por las ONGs, con el entendimiento de que la compañía querría revisar los temas de la agenda por anticipado. Esto proveería una oportunidad para la gerencia de la compañía de escuchar una devolución directa de las expectativas externas de Buenos Aires y a nivel provincial y local. Al mismo tiempo, la compañía debe ser clara siempre, y ser proactiva en la comunicación con respecto a lo que Total Austral no puede hacer y no hará. Es importante establecer expectativas realistas y mantener una reputación de honestidad e integridad.

### ENFOQUES PARA TRABAJAR CON ONGs Y GRUPOS DE DEFENSORÍA

Cuando se está sujeto a la crítica externa, las compañías tienden a reaccionar defensivamente y “permanecer fuera o debajo del radar” de las ONGs de defensoría. Este enfoque solamente refuerza la imagen de la compañía como rígida y por lo tanto fortalece las críticas. Por otro lado, los enfoques para manejarse con ONGs de defensoría constructivamente podrían incluir:

- *Invitar la recepción de ideas, sugerencias y retroalimentación de una amplia audiencia.* Un enfoque transparente hacia la comunicación con stakeholders o actores interesados genera opciones para la compañía de convertirse en más previsor y disminuir la percepción de una empresa que solamente responde cuando siente que tiene que defender sus actividades.
- *Proveer información positiva adelantándose a un problema.* Emitir información adelantándose a los problemas permite que los stakeholders o actores interesados externos realicen diligencia debida antes que una compañía se convierta en sujeto de campañas. Cuando una compañía solamente presenta sus esfuerzos positivos durante dicha campaña, pierde credibilidad y puede fácilmente ser interpretado como un encubrimiento.
- *Involucrar stakeholders o actores interesados de derechos humanos.* Tomar la oportunidad para que stakeholders o actores interesados externos ayuden a la compañía a mirar y considerar las dimensiones de derechos humanos de sus acciones.
- *Establecer una estructura formal para el compromiso de la Compañía con ONGs.* Naturalmente, tales intentos son solamente creíbles cuando la compañía cumpla con las sugerencias y recomendaciones realizadas por los miembros de las ONGs. Las discusiones ofrecen las siguientes ventajas:
  - ✓ Prestan credibilidad a las intenciones de la compañía para involucrarse constructivamente con las críticas.
  - ✓ La compañía obtiene una “cara” a los ojos de las ONGs, más que ser vista como una entidad corporativa sin rostro.
  - ✓ Las ONGs saben que tienen la atención de la compañía, y por lo tanto no sienten que su única avenida de atención es a través de los medios.
  - ✓ Las ONGs que son parte del grupo comienzan a responsabilizarse mutuamente. Mientras que cada grupo puede querer usar distintos niveles de presión, el proceso del grupo comprometiéndose como un todo funciona para regular el compromiso.
- *Invitar a los stakeholders o actores interesados a visitar las operaciones de la compañía.* Esto permite que los stakeholders o actores interesados externos comprendan mejor las operaciones y corrijan la información mutuamente y avancen en un acuerdo colectivo sobre factores claves con respecto a las actividades de la compañía.
- *Acordar sobre benchmarks o puntos de referencia.* Las ONGs de defensoría son muy buenas para identificar y comunicar un problema, pero a menudo no tan buenas para ofrecer soluciones. Esto destaca la necesidad de establecer *benchmarks o puntos de referencia* generalmente acordados sobre los cuales la compañía puede trabajar.
- *Dar crédito a las ONGs de defensoría y reconocer cuando ellas impactan en el comportamiento de la compañía.* Las compañías pueden explicar en el Informe Anual como el compromiso ha cambiado su comportamiento.
- *Comunicar los mensajes de responsabilidad social en el sitio web de la compañía.* Tener en mente que los investigadores de las ONGs de defensoría generalmente hace un uso intensivo de la red.
- *Usar los mensajes de las ONGs de defensoría para promover las ideas de gerentes de Responsabilidad Social Empresaria (CSR managers) dentro la compañía.* Frecuentemente, estos son los mismos temas que los gerentes de CSR se ocupan, pero sobre los cuales tienen dificultad de encontrar apoyo.

Adaptado del Documento: Relaciones Corporativas - ONGs, Programa de Compromiso Corporativo, CDA. Febrero 2003

<http://www.cdacollaborative.org/media/52739/Corporate-NGO-Relationships.pdf>

#### *4.1.3. Incrementar la Transparencia y la Responsabilidad Individual*

Mientras se ve a Total Austral como poseedor de una política de “puertas abiertas” y que está dispuesta a abordar consultas y preocupaciones, la expectativa clara expresada por todos los stakeholders o actores interesados es que la compañía debería avanzar más allá de mantener un “bajo perfil” hasta compartir más proactivamente y dar a conocer información clave. Un enfoque de comunicación más integrado desde lo socio-político facilitará un compromiso sano y transparente de Total Austral con todos los actores afectados por sus operaciones.

- *Opción:* Total Austral puede traducir el informe de CDA al español para demostrar responsabilidad ante esfuerzo, voluntad de compartir los hallazgos y compromiso para encarar las recomendaciones. Esto incluiría encontrar opciones apropiadas para darles una devolución a todos los stakeholders o actores interesados sobre los hallazgos del informe y acciones subsecuentes tomados por la compañía.
- *Opción:* Muchos stakeholders o actores interesados expresan la expectativa de que la información relacionada con los impuestos pagados por Total Austral al gobierno debería estar disponible a todos los ciudadanos, siguiendo los estándares establecidos por la *Iniciativa de Transparencia de la Industria Extractiva y Pública lo que Pagas*. Publicar lo que Total Austral paga puede ayudar a evitar lazos negativos en relación a las percepciones de corrupción. Dicha acción podrían traducirse en una mejora de los niveles de transparencia dentro del gobierno provincial con respecto a la reinversión de ingresos en servicios sociales. Hacer esta información pública también ayudará a demostrar cómo Total Austral cumple con la ley nacional y promueve el desarrollo nacional.
- *Opción:* Muchos stakeholders o actores interesados resaltaron la importancia de una estrategia de comunicación en línea que refleje el compromiso de la compañía con la transparencia. Esto involucraría una actualización, incorporación y mejora de la información provista en la página web de Total Austral para incluir:
  - Información de operaciones básicas tales como proyectos, locaciones, etapas de inversión;
  - Esfuerzos de Inversión social y resultados de los esfuerzos de monitoreo y evaluación;
  - Ingresos e información impositiva;
  - Evaluaciones de Impacto ambiental (EIAs es su sigla en inglés) y revelación de los químicos usados en las operaciones;
  - Estudios (internos y externos) sobre administración del agua e impacto; e
  - Información sobre estándares de higiene y seguridad en las locaciones de operación.
- *Opción:* Total Austral debería establecer públicamente un estándar para evitar la exploración en reservas naturales y otras áreas protegidas a pesar de los derechos otorgados por las leyes de Argentina. Las consideraciones sociales y culturales sobre temas como estos necesitan ser comprendidas por la compañía cuando realice futuras decisiones comerciales.



#### 4.2. OPCIONES A NIVEL LOCAL

Colocarse del lado de las comunidades significa el establecimiento de relaciones efectivas y constructivas que lograrán que las comunidades se interesen menos en alinearse con las ONGs que tienen animosidad hacia Total Austral y puede que tampoco compartan la agenda de la comunidad. Como un representante local de la sociedad civil explicó, “Cuando las comunidades saben qué esperar de las compañías, la posibilidad de celos y conflicto se reduce.”

##### 4.2.1. Abordar los Reclamos Locales

Una estrategia de relacionamiento con la comunidad más integrada e inclusiva que vaya más allá de las compensaciones legales hacia los dueños de la tierra, permitirá a Total Austral construir una relación más proactiva con los *superficiarios* que las impiden bloqueando las rutas para obtener los que ellos necesitan.

- *Opción:* Total Austral necesita implementar un mecanismo de reclamo que siga los Principios Guías de Naciones Unidas para Negocios y Recursos Humanos (Estándares Ruggie). Establecer un canal confiable para abordar reclamos beneficiará a las comunidades locales y stakeholders o actores interesados y a la compañía. Adicionalmente, un mecanismo de reclamo permitirá un mejor análisis y entendimiento de los temas actuales de la comunidad y una forma de gestionar la respuesta apropiadamente en toda la compañía.

- *Opción:* Total Austral debería desarrollar un registro de mantenimiento de la comunidad, que consiste en un sistema de base de datos que está accesible a toda la compañía. Esta base de datos debería incluir información sobre compensación financiera a propietarios de tierras y todos otros *superficiarios* y buscar solicitudes de la comunidad. Con este sistema Total Austral será capaz de seguir cada decisión, las razones detrás de cada una, y la inversión de tiempo y recursos (financieros o en especies)

#### Caja de herramientas de IPIECA para el Mecanismo de Quejas de la Comunidad

Siempre que las compañías de petróleo y gas compañías hacen negocios, es esencial comprometerse con las comunidades afectadas y responder a sus preocupaciones para operar exitosamente mientras se asegura el respeto por los derechos humanos. Los procesos que permiten que las preocupaciones sean planteadas y solucionadas son un método importante para lograr este objetivo. Para abordar esta necesidad, IPIECA, la asociación global de la industria de petróleo y gas para temas ambientales y sociales, lanzó un conjunto de herramientas prácticas para permitir a las compañías de petróleo y gas crear, implementar, y generar conciencia sobre los mecanismos de quejas de la comunidad. Cuando se aplican efectivamente ofrecen la perspectiva de una forma más eficiente, inmediata y de bajo costo de resolución de disputas para ambos compañías y comunidades.

IPECA. 2014. “Caja de herramientas para el Mecanismo de Quejas de la Comunidad (CGMs).”  
<http://www.ipieca.org/publication/community-grievance-mechanism-toolbox>

alocados para el mejoramiento de las comunidades locales impactadas por las operaciones. Dicho sistema permitiría una visión más exacta de los fondos anuales prefijados para las necesidades de la comunidad y permite a los equipos de logística planificarse para este trabajo, en lugar de sacarle tiempo a requerimientos operativos. Compartir estos datos en reuniones de información local ayudará a prevenir el descontento en la comunidad por falta de información, y desbaratar conflictos internos que surjan de la competencia entre miembros de la comunidad por proyectos y beneficios. Finalmente, dicho mecanismo ayudaría a planificar mejor las actividades anuales relativas a las relaciones comunitarias.

- **Opción:** Total Austral podría instituir un fondo de mantenimiento comunitario gestionado públicamente **que** gestione y provea respuestas a las necesidades y pedidos de la comunidad. El fondo podría tener un monto anual fijo provisto por Total Austral, y necesitaría ser administrado de forma pública, transparente, y conjunta por Total Austral y los líderes y miembros de la comunidad local. Para ser efectivo, Total Austral necesitaría un sistema, diseñado conjuntamente por Total Austral y la comunidad, por el cual los miembros de la comunidad presenten pedidos a un comité (incluyendo Total Austral y miembros de la comunidad local) con respecto a la necesidad de proyectos. A partir de esto, un proceso transparente y justo necesitaría ser instituido para decidir cómo manejar y responder a los pedidos. Para determinar las cantidades anuales destinadas al fondo, el Equipo de Inversión Social y el CLO junto con los equipos de logística podría realizar una revisión del registro actual de pedidos de la comunidad para determinar la cantidad gastada. Para establecer e institucionalizar el sistema necesitaría una cuidadosa consideración y consulta amplia, quizás con el apoyo de una tercera organización que pueda ayudar para asegurar que el proceso sea transparente, justo y libre de una potencial corrupción. En última instancia, sin embargo, si se puede establecer un criterio formal para la evaluación de pedidos de la comunidad, el número de dichos pedidos disminuiría ya que los miembros de la comunidad reconocerían el criterio. Separar las demandas de la comunidad de las actividades operativas reduciría también el potencial de amenazas de bloqueos de rutas para abordar las necesidades comunitarias.

**Ejemplo de Total Energía & Petróleo Bolivia (TEPBO)**

En este contexto operativo, la inversión social es un elemento clave del enfoque de TEPBO sobre las relaciones de la comunidad, particularmente con respecto a las comunidades Guaraníes (la comunidad indígena local). Como es difícil que muchas comunidades Guaraníes se beneficien en absoluto de los pagos de TEPBO por compensación y servidumbre a los Capitanes Zonales, la inversión social es una de las pocas formas en las que TEPBO puede asegurarse que su impacto sobre las comunidades sean “netos positivos.” TEPBO ha adoptado un conjunto de principios que están destinados a asegurar que los beneficios de su inversión social alcancen a sus destinatarios previstos y tengan un impacto amplio y positivo dentro de las comunidades.

- Las iniciativas de inversión social deberían beneficiar a las comunidades, más que a los individuos.
- Los proyectos deben ser pedidos por las comunidades mismas o abordar necesidades identificadas de la comunidad. TEPBO evalúa las necesidades a través del diálogo con miembros de la comunidad, Capitanes Comunales y Capitanes Zonales.
- La titularidad de los activos provistos por TEPBO (por ejemplo un micro escolar, materiales de construcción) puede que no sean de individuos. Algunos de las comunidades interesadas de TEPBO han buscado registrarse como entidades legales para poder solicitar proyectos que involucren la adquisición de tales activos para las comunidades mismas.
- TEPBO transfiere fondos de proyectos de inversión social directamente a los implementadores del proyecto, o TEPBO mismo compra materiales para los proyectos. Los fondos de inversión social no son transferidos a las comunidades o sus representantes directamente.

Los miembros de la comunidad, por su parte, tienen un buen entendimiento de estos principios y sus fundamentos. Los pedidos comunitarios frecuentes para proyectos han provocado un buen caudal de discusión sobre la inversión social entre TEPBO y las comunidades afectadas. TEPBO ha rechazado también un número de pedidos de parte de miembros de la comunidad por no cumplir con los criterios (por ejemplo un pedido individual de un tractor para uso personal), los cuales se han discutido extensivamente.

Bardouille-Crema, Dost, Miller, Ben y Raul Alcazar. 2014. “Informe de Visita de Campo a Total E&P Boliveria (TEPBO).” CDA: Cambridge, MA.

**4.2.2. Demostrar Responsabilidad y Practicar un Compromiso Amplio**

A pesar de que la consulta popular no es mandatoria de acuerdo con las regulaciones argentinas de petróleo y gas, la necesidad de consultas populares se considera una buena práctica internacional para escuchar, comprender y responder mejor a las preguntas, preocupaciones y necesidades de ciudadanos y stakeholders o actores interesados impactados por las actividades del proyecto.

- **Opción:** Total Austral debería considerar llevar a cabo consultas públicas para cada nuevo proyecto de operaciones. Algunos miembros del gobierno de Neuquén (medioambiente, recursos hídricos, etc.) indican que, a pesar de que no es requerido por la ley argentina, las compañías son libres de llevar a cabo una consulta pública y los que es más, dichos funcionarios ofrecieron apoyo con material e información durante estas sesiones. Escuchar las preocupaciones y retroalimentación de los stakeholder o actores interesados con respecto los proyectos que tienen impacto ambiental y social puede ser una fuente valiosa de información que puede mejorar el diseño y el resultado del proyecto y ayudar a una compañía a identificar y controlar los riesgos externos. Considerada como parte de las mejores prácticas estándares internacionales, la consulta permite a la compañía aprender cómo las partes externas ven el proyecto y sus riesgos, impactos, oportunidades y medidas de mitigación previstos. La consulta no serán una sola conversación, sino una serie de oportunidades para crear entendimiento sobre el proyecto entre aquellos que probablemente afectará.<sup>27</sup>

#### **Compromiso del Stakeholder y Consulta Pública**

La consulta pública es un proceso bilateral de diálogo entre la compañía y sus stakeholders o actores interesados. La consulta al Stakeholder se trata realmente de iniciar y sostener constructivamente relaciones externas en el tiempo. Las compañías que comienzan el proceso antes y toman una visión estratégica a largo plazo están esencialmente, desarrollando localmente su “licencia social para operar.” Para apoyar a las compañías en este proceso, la Corporación de Finanzas Internacional (IFC es su sigla en inglés) ha desarrollado varios Manuales de Buenas Prácticas sobre Compromiso del Stakeholder y Consulta Pública del mismo modo que Notas Guías para la preparación de consultas públicas.

Sequeira, Debra, y Michael Warner. 2007. *Compromiso del Stakeholder: manual de buenas prácticas para compañías que hacen negocios en mercados emergentes*. Washington, D.C., U.S.A.: Corporación Financiera Internacional.

- **Opción:** Total Austral puede facilitar sesiones de diálogo de espacio abierto dentro de las comunidades para escuchar activamente a todos los ciudadanos y compartir información sana con ellos. El Equipo Social y el CLO deberían organizar conjuntamente estas sesiones para compartir información tal como de qué modo la compañía está manejando sus operaciones y sus enfoques en las decisiones sociales. Tomar este enfoque permite a Total Austral “adelantarse” a sus críticas y a la información que podrían elegir para compartir con la comunidad por ser los primeros en comunicar más sistemáticamente a las comunidades. Estas sesiones son una oportunidad para Total Austral para:

---

<sup>27</sup> Sequeira, Debra, y Michael Warner. 2007. *Compromiso con los Stakeholder: manual de buenas prácticas para compañías haciendo negocios en mercados emergentes*. Washington, D.C., U.S.A.: Corporación Financiera Internacional.

- Demostrar una amplitud de su portafolio en actividades de desarrollo social e informar monitoreo riguroso y los hallazgos de la evaluación presentados de modo que sea entendible para los ciudadanos;
  - Compartir información en relación a las operaciones de la compañía, incluyendo impactos ambientales y gestión, decisiones comerciales que directamente o indirectamente afecten a las comunidades, y enfoques de compensaciones para impactos operativos;
  - Escuchar las necesidades e ideas de miembros de la comunidad local que no solamente promueven respeto mutuo y entendimiento sino pueden también agregar al análisis de contexto emprendido internamente por personal de Total Austral. El intercambio de información entre miembros de la comunidad puede ser el momento oportuno para invitar grupos de defensa y abogados (en ciertas ocasiones) con el objetivo de respaldar un enfoque de resolución de problemas con diálogo y en forma conjunta; y
  - Proveer sesiones informativas de petróleo y gas a las comunidades locales (más allá de aquellas alcanzadas por las campañas de IAPG), incluyendo una introducción a *¿qué es el fracking?*, actividades en curso de exploración y producción, y futuros planes de la compañía – incluso cuando los futuros planes son inciertos. Explicar por qué esos planes son inciertos puede ser una forma efectiva de manejar expectativas.
- *Opción:* complementar reuniones comunitarias regulares, Total Austral puede también considerar otras opciones para comprometer a los miembros de la comunidad local (incluyendo ambos beneficiarios y no-beneficiarios de programas de inversión social) a través de una comunicación menos estructurada y más abierta. Tales visitas deberían también incluir:
- Reuniones con miembros de la comunidad que Total Austral no conoce o que la compañía conoce menos que a sus beneficiarios de proyectos;
  - Participar en conversaciones abiertas, repetitivas, y no incluir preguntas pre-determinadas;
  - dar a los miembros de la comunidad la oportunidad de explicar experiencias tanto positivas como negativas que han tenido de modo que Total Austral pueda escuchar un amplio rango de percepciones de la comunidad sobre áreas potenciales de conflicto y riesgo (dinámicas sociales de la comunidad, preocupaciones sobre polvo por el tráfico generado por las operaciones, comportamiento de los contratistas, u otro potencial punto de ignición de reclamos); y
  - Ocasionalmente incluir miembros de los equipos de perforación, gerencia, o recursos humanos en visitas comunitarias de modo de poder escuchar más ampliamente las preocupaciones de la comunidad y de que los riesgos que podría resultar del impacto social negativo sea entendido por todos en Total Austral.

*“En el contexto local, las percepciones [de los stakeholders locales] son más importantes que la realidad.”*

Representante de una ONG  
Nacional

#### *4.2.3. Aumentar la Capacidad y el Personal de los Equipos Responsables de las Actividades que miran a la Comunidad*

Una estrategia de compromiso más amplio y proactivo significaría recursos adicionales de personal que son necesarios para responder más efectivamente a las crecientes demandas sociales y comunitarias.

- *Opción:* Total Austral debería considerar la inclusión de personal enfocado en temas de desarrollo comunitario en las plantas de tratamiento de gas. Personal trabajando diariamente cerca o dentro de las áreas operativas de las plantas de proceso es esenciales para responder y canalizar pedidos de la comunidad, recibir pedidos en las puertas de la planta, proveer soporte en el monitoreo de proyectos de inversión social, y organizar reuniones e interacciones comunitarias regulares. Este personal sería capaz de coordinar visitas regulares a comunidades y *puesteros*, escuchar las opciones provistas por habitantes locales, y ser una fuente continua de información a los locales, los cuales pueden ayudar a bajar los niveles de descontento. Una pequeña inversión inicial en recursos humanos compensaría por lejos los costos de bloqueo de rutas, cierres de operaciones, o escaladas de tensión y conflictos futuros. La información y las decisiones realizadas durante estas reuniones grupales e individuales regulares serán vitales para informar al Equipo Social en Neuquén y Buenos Aires cómo gestionar una estrategia más amplia hacia la comunidad y el “fondo de mantenimiento” y puede proveer información importante para el análisis de contexto necesario para tomar decisiones comerciales.
- *Opción:* Total Austral puede considerar la formación de un equipo de Promotores Comunitarios o Ambientales que pueden apoyar los esfuerzos de comunicación y compartir información a nivel local. Entrenados por el Equipo Social, con el apoyo del equipo ambiental y de operaciones, los “promotores” involucrarían a miembros de la comunidad local como vehículo para compartir información no solamente sobre la compañía y sus operaciones sino también proveyendo retroalimentación a la compañía sobre asuntos, preocupaciones, temores, y esperanzas a nivel comunitario. Con una pequeña asignación de viáticos de viaje, los “promotores” tendrían un alcance más amplio que el personal de relaciones comunitarias de Total Austral.
- *Opción:* Revisar roles y responsabilidades entre el CLO (involucrando comunidades con compensación) y los Equipos de Inversión social para asegurarse que la coordinación está claramente acordada, es esencial para Total Austral. Se pueden conducir sesiones de reflexión y análisis conjunto entre el Equipo Social y el Equipo del CLO, del mismo modo que con los socios que reciben fondos de Total Austral, en forma regular para lograr mayores resultados en coordinación y programación.
- *Opción:* Organizar sesiones informativas o talleres en las plantas de tratamiento de gas para desarrollar un mejor entendimiento de las comunidades circundantes entre empleados y contratistas. Los talleres para empleados en las plantas podrían proveer información sobre el trabajo social llevado a cabo por Total Austral, y podrían movilizar los intereses de los empleados en involucrarse en las iniciativas de la comunidad. La experiencia del CDA sugiere, que en el mediano y largo plazo, este flujo positivo de información incrementa un sentido de pertenencia y bienestar personal.

#### 4.2.4. *Estratégica e Inversión Social Efectiva*

Mientras el Equipo Social ha desarrollado una estrategia e indicadores de desempeño claros para los esfuerzos de inversión social de la compañía, el programa necesita una visión más estratégica de largo plazo para efectivizar cambios que logren resultados de desarrollo sustentable.

- *Opción:* Desarrollar un plan estratégico a largo plazo flexible, consistente con los objetivos comerciales de la compañía. Esta estrategia requeriría que la compañía desarrolle una visión de largo plazo, más allá de las tres o cuatro estrategias de programación anuales, sobre el impacto general que la compañía y sus stakeholders o actores interesados imaginan para la región. Total Austral debería comenzar por determinar un teoría clara<sup>28</sup> de cambio para el proceso que la compañía está apuntando a lograr para el curso de todos de sus proyectos de inversión social, pero también basada en las capacidades comunitarias existentes y necesidades que surjan. Este proceso puede ser llevado a cabo a través de consultas con socios de desarrollo, líderes y miembros de las comunidades. Esta estrategia podría incluir la construcción de conocimientos técnicos ambos a nivel nacional y local que permitirán un impacto más amplio no dependiente de la futura presencia de Total Austral.
- *Opción:* Instituir líneas claras de responsabilidad entre la compañía, socios de desarrollo, y la comunidad. Las organizaciones, instituciones, y socios gubernamentales locales son importantes para proyectos de desarrollo sanos y sustentables (como se vio con varias de las iniciativas actuales de Total Austral). Mientras que tomar un enfoque de “socios” es importante, pueden también crear retos en cuanto a asegurar la efectiva y apropiada gestión de todos los componentes de un proyecto de desarrollo. Procesos y líneas de responsabilidad claras entre los actores involucrados, podría incluir: un chequeo constante entre los socios y miembros de la comunidad local (previo al desarrollo del proyecto, durante, y después de su compleción), mecanismos adecuados de reclamos para recibir, procesar y responder a temas o quejas con el proyecto, y adecuar mecanismos para asegurar que el proyecto se haga de acuerdo a los estándares de todos los involucrados.
- *Opción:* Total Austral debería usar un enfoque participativo (o enfoque orientado o basado en la comunidad)<sup>29</sup> para el proceso de diseño, desarrollo, implementación, y monitoreo y evaluación (y retroalimentación) de su programación social. La compañía necesita generar espacios para todos los participantes directos e indirectos para compartir sus experiencias e ideas en relación a qué, cómo, cuándo y por qué se decide cada intervención de Total Austral. Esto significa incluir metodologías de diseño participativo y de escucha dentro de todo el ciclo del proyecto del programa. El planeamiento participativo y talleres de evaluación podrían usarse para mapear contradicciones y problemas entre participantes y discutir cómo prevenir más tensiones a nivel local sobre el descontento del proyecto.

---

<sup>28</sup> Una Teoría del Cambio describe el tipo de intervenciones (un programa único o una iniciativa comunitaria integral) requerida para lograr un objetivo a largo plazo y los enfoques necesarios para lograrlo. <http://cdacollaborative.org/publications/reflecting-on-peace-practice/rpp-tools/prediction-grid-theory-of-change-checker/>

<sup>29</sup> Para más ver: <http://www.worldbank.org/en/topic/communitydrivendevelopment/overview>

#### **Proceso de Desarrollo Participativo**

La colaboración o proceso de decisiones conjuntas y el empoderamiento/control compartido representa lo que la mayoría de los profesionales del desarrollo participativo consideran que es una participación genuina. En cada una de estas etapas, los stakeholders están activamente comprometidos y se consiguen resultados sustentables. En colaboración, por ejemplo, las personas son invitadas por outsiders o personas ajenas a cumplir un objetivo predeterminado: el profesional u organización de desarrollo identifica el problema o temas a discutir, y convoca a un grupo a colaborar sobre esos tópicos. Los stakeholders o actores interesados pueden no haber puesto en marcha esta colaboración sin embargo ellos significativamente influyen los resultados. Los grupos o subgrupos se forman y construyen redes y mejoran las estructuras o prácticas. Las mismas personas y los proyectos sobre los cuales ellos trabajan cambian como resultado de su interacción. Las ideas de los stakeholders o actores interesados cambian el diseño del proyecto o plan de implementación o contribuyen a una nueva política o estrategia. Más significativo aún, el profesional u organización de desarrollo que solicita involucrar al stakeholder toma las perspectivas de las personas seriamente y actúa sobre ellas.

Ondrik, Richard S. 2005. "Enfoques participativos para el Planeamiento de Desarrollo Nacional." Banco de Desarrollo Asiático: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

- *Opción:* Integrar los planes de inversión social estratégicos de Total Austral con el Plan Maestro de Añelo y considerar la medida en la que es posible para la compañía apoyar los esfuerzos, acuerdos y prioridades establecidas en este plan. Las decisiones sobre inversión social deberían realizarse con el Plan Maestro en mente, mientras también se respeten los deseos de todos los stakeholders o actores interesados – particularmente de las Comunidades de Total Austral. Esto es importante porque, mientras apoyar el Plan Maestro es esencial, Total Austral también necesita mantener su compromiso para lograr impactos sociales positivos en las otras comunidades de sus áreas operativas. Por ejemplo, los retos locales con respecto a altos niveles de mano de obra no calificada (particularmente en Añelo y el área operativa) serán mejor abordados sistemáticamente a través del Plan Maestro, en oposición a una iniciativa individual de parte de Total Austral. Un acercamiento de Total Austral solamente a un tema como trabajo no calificado puede resultar en un enfoque fragmentado o una duplicación de esfuerzos (entre los varios operadores, ONGs, y gobierno local, provincial y nacional) mientras que el Plan Maestro representa una forma ampliamente coordinada para abordar el tema en general. Se debería encontrar un balance entre los planes de gobierno y las necesidades de la comunidad mientras el Equipo Social desarrolla su propio plan estratégico a largo plazo para sus comunidades.

### **4.3. OPCIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO HACIA LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES**

#### **4.3.1. Gerencia Efectiva y Coordinada**

La capacidad de Total Austral para alcanzar una gestión social efectiva y tener un impacto sustentable y positivo sobre los stakeholders o actores interesados y las comunidades requiere una visión de liderazgo que se establece desde adentro y desde la cúspide de la organización, para asegurarse que los equipos a todos los niveles de la compañía estén trabajando juntos y compartan información.



- *Opción:* Organizar un análisis de estratégica conjunta entre Logística, Legal, Higiene y Seguridad, Recursos Humanos, Desarrollo de Negocios, Relaciones Comunitarias y el Equipo de Inversión Social para adaptarse a los cambios de contexto y asegurar que todas las decisiones estén constructivamente apoyadas en el trabajo mutuo. Estas sesiones deberían llevarse a cabo en forma regular, en particular por anticipado a toda nueva campaña de exploración o construcción. Usar un facilitador externo para estas sesiones ayudaría a unir el equipo.

#### **Resultados de un Análisis de Estratégica Conjunta**

- Un análisis de contexto riguroso y holístico incluyendo un mapeo interactivo de actores que ayuden a distinguir riesgos, oportunidades y acciones potenciales para mejorar los impactos sociales.
- El análisis socio-político que esté integrado a todos los planes y decisiones comerciales. El Estudio de Línea de Base Social (ver URS. 2014. “Estudios de Línea de Base Social: Total Austral S.A.”) recientemente desarrollado será útil, sin embargo, esto debería ser considerado un “documento vivo” que evoluciona a través de un análisis de contexto constante.
- La coordinación de quién está haciendo qué y dónde, para superar el reto de la duplicación de tareas, desorganización de respuestas a las necesidades de la comunidad, y confusión a nivel local en relación a las actividades de cara al exterior en representación de Total Austral, incluyendo sus contactos vía el portón de entrada, el doctor, el CLO, el Equipo de Inversión Social y otros.
- Un enfoque de estratégica clara y alineada hacia la comunicación externa a todos los niveles y que abarque a los stakeholders o actores interesados, para asegurar que el mensaje de Total Austral tenga tanta determinación entre stakeholders o actores interesados nacionales, provinciales y locales. Esto pueden también ayudar a Total Austral a asegurar que toma un enfoque proactivo hacia sus mensajes ante otros stakeholders o actores interesados, defensores o de otro modo, comparte información de modo que se adecue a sus mensajes.

#### **4.3.2. Gerencia de Recursos humanos**

El bienestar de los trabajadores de Total Austral en las locaciones es un aspecto integral del desempeño de los trabajadores y éxito operativo. Actualmente, las locaciones operativas están equipadas con servicios médicos e instalaciones deportivas.

- *Opción:* La implementación de una estrategia de recursos humanos más holística debería incluir lo siguiente:
  - un mecanismo de reclamo como parte de la estrategia de compromiso de recursos humanos internos de la compañía. El mecanismo de reclamo de Total Austral debería ser una herramienta de alcance amplio que provea tanto a los stakeholders o actores interesados internos y externos de un medio para abordar las quejas y preocupaciones;
  - Conversaciones grupales estructuradas para escuchar sugerencias sobre la mejora de la gestión y las condiciones de vida diaria de las plantas;
  - Instituir el uso de “cajas de sugerencias” como una forma fácil de recibir y ser vistos como abiertos a la devolución;

- Integrar una discusión de temas sociales a las “charlas informativas” incluyendo bienestar de la salud mental y temas relacionados con la vida doméstica de los trabajadores;
  - Instituir una estructura de recompensa que promueva el compromiso, pertenencia y bienestar en la locación; y
  - Incluir informes sobre temas sociales y programas sociales dentro de los entrenamientos de inducción al personal y contratistas nuevos.
- *Opción:* Instituir una posición de personal de Recursos humanos (HHRR) en las plantas de tratamiento de gas para evaluar regularmente temas de recursos humanos incluyendo monitoreo de reclamos y brindar apoyo a los gerentes con conversaciones difíciles. Contar con personal de HHRR diariamente en las plantas puede mitigar el uso de sindicatos para resolver disputas internas entre empleados y disminuir la cantidad de tiempo y recursos gastados tratando con temas que son escalados a Neuquén y Buenos Aires.

## **SECCIÓN V – CONCLUSIÓN**

Este informe tiene como meta presentar observaciones de la visita de campo para desarrollar un análisis robusto y riguroso que provea opciones concretas para que Total Austral pueda considerar en su afán de mejorar sus impactos sociales. Las opciones presentadas en el presente informe están divididas en tres áreas temáticas principales (opciones a nivel nacional y provincial, opciones a nivel local y opciones para construir liderazgo hacia un cambio organizacional), las cuales están altamente interconectadas. El alto nivel de interdependencia entre las opciones es porque todos los actores locales, regionales, y nacionales están consistentemente trabajando, operando, y relacionándose mutuamente de forma dinámica y compleja, lo cual está generando un flujo de información rápido. Esta información está configurando constantemente ambas percepciones y reacciones entre todos los niveles de stakeholders o actores interesados. Las decisiones realizadas a cada nivel de la compañía (tanto si son percibidas positivamente o negativamente) tienen un impacto directo sobre la mejora o deterioro del sistema socio-político en el cual opera Total Austral. Para este fin, el análisis general y el enfoque estratégico de Total Austral en Argentina amerita un enfoque conjunto que atraviesa la compañía basado sobre una comunicación robusta interdepartamental.

Los hallazgos del presente informe sugieren que Total Austral debería considerar opciones para comprometerse más ampliamente con todos sus stakeholders o actores interesados (incluyendo funcionarios de gobierno de las comunidades locales, regionales y nacionales, otros operadores, actores de la sociedad civil, ONGs operando en el país, y grupos de defensa) para mantener y mejorar su reputación de responsabilidad social empresaria. En la medida que Total Austral desarrolle e implemente nuevas estrategias, podrá encontrar oportunidades para aumentar exponencialmente el impacto positivo de sus esfuerzos con respecto a sus capacidades y desarrollo de largo plazo en la región de *Vaca Muerta* y más ampliamente en todo el país.