

## **Información importante**

La universidad de la Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea de la biblioteca y el repositorio institucional en la página Web de la biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de la Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de la Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos normales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVO ARIZMENDI POSADA**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Chía – Cundinamarca

RESPUESTAS DE ECOPETROL A LAS PROTESTAS SOCIALES EN EL CAMPO DE  
PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO APIAY DEL DEPARTAMENTO DEL META (COLOMBIA)

OSCAR GABRIEL PARRA MARTÍNEZ



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE OPERACIONES

BOGOTÁ D.C

2016

RESPUESTAS DE ECOPETROL A LAS PROTESTAS SOCIALES EN EL CAMPO DE  
PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO APIAY DEL DEPARTAMENTO DEL META (COLOMBIA)

OSCAR GABRIEL PARRA MARTÍNEZ

Trabajo de grado presentado como requisito previo para optar al título de  
Magíster en Gerencia de Operaciones – (Modalidad de Investigación)

DRA. MÓNICA HURTADO LOZANO

Directora



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE OPERACIONES

BOGOTÁ D.C

2016

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Director

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, Octubre de 2016.

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y Amor.

### **A mi esposa Ingrid.**

Por ese optimismo y pujanza que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de padre y madre.

### **A mis hijos Luisa Alejandra y Juan David.**

Por todas las veces que no pudieron tener a un papá de tiempo completo.

### **A mi sobrino Juan Felipe.**

Para que veas en mí un ejemplo a seguir.

Oscar Gabriel Parra Martínez

## **Agradecimientos**

Especiales agradecimientos a todo el recurso humano de la Universidad de la Sabana, por ser una institución educativa que apoya a la población estudiantil y a los profesionales que desean ampliar su saber mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje con calidad, en programas de alto nivel académico, como lo es la Maestría en Gerencia de Operaciones.

A la doctora Mónica Hurtado Lozano, por ser la directora o tutora y guía en el desarrollo del trabajo de grado, y quien de manera muy especial apoyó continuamente cada una de las etapas de la realización del mismo, para llegar con un documento de investigación con la excelencia exigida por los lineamientos de la Universidad para el proyecto.

Muchas gracias,

Oscar G. Parra Martínez

## Tabla de contenido

	<b>pág.</b>
Resumen.....	12
Introducción .....	14
1. Contexto y descripción de la actividad extractiva .....	19
1.1. Contextualización de la producción petrolera a nivel mundial y nacional .....	19
1.1.1 Aspectos generales de la producción petrolera a nivel mundial .....	19
1.1.2 Generalidades de la producción petrolera a nivel nacional .....	22
1.1.3 Contexto de la producción petrolera en el departamento del Meta .....	26
1.1.4 Aspectos generales del campo de desarrollo y producción Apiay.....	34
1.2. Contexto de conflicto armado .....	38
1.2.1. Caracterización de los actores.....	38
1.2.2 Eventos del entorno social en donde intervienen los actores del campo de desarrollo y producción Apiay y que provocan interrupción del negocio .....	39
1.2.3 Conflicto armado en Apiay, y sus repercusiones en la actividad petrolera .....	44
1.3 Tipo de investigación .....	46
1.4 Población y muestra .....	46
2. Resultados .....	48

2.1. Identificación y sistematización de los distintos conflictos ocurridos en la estatal Ecopetrol S.A. y en la Gerencia de Operaciones Apiay (2010-2015) .....	48
2.2. Eventos del entorno social ocurridos en el campo de desarrollo y producción Apiay de la empresa Ecopetrol.....	55
2.3 Respuestas de Ecopetrol S. A. a sus proveedores y grupos de interés.....	59
2.4. Pérdidas para Ecopetrol, causadas por los distintos incidentes ocurridos en el campo Apiay.....	65
2.5. Análisis de los resultados y acciones estratégicas de mejora ante las causas y consecuencias generadas por los distintos eventos sociales ocurridos en el campo Apiay .....	68
2.5.1 Hallazgo I – Disminución de la capacidad de respuesta del sistema de monitoreo por el incremento de eventos sociales por factores externos .....	68
2.5.2 Hallazgo II – Pérdida de tiempo al momento del direccionamiento de la información del sistema de monitoreo y las áreas responsables de actuar sobre los eventos .....	71
2.5.3 Hallazgo III – El sistema de seguimiento y monitoreo no posee una sección de verificación del funcionamiento de los componentes para la realización de sus actividades. .....	73
2.5.4 Hallazgo IV – Falta de mayor relacionamiento de Ecopetrol con la comunidad y en general con los <i>stakeholders</i> o grupos de interés en el entorno del campo Apiay.....	74
3. Conclusiones y recomendaciones .....	77
Referencias Bibliográficas .....	82
Anexos .....	89



## Lista de tablas

**pág.**

Tabla 1. <i>Valores para la cuantificación de las pérdidas económicas causadas por los incidentes generados en el campo Apiay</i> .....	65
---	----

## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Producción de petróleo por países en el año 2014.....	20
<i>Figura 2.</i> Atentados contra la infraestructura petrolera entre el año 2010 a julio de 2015 .....	23
<i>Figura 3.</i> Bloqueos a operaciones petroleras entre el año 2010 a julio del 2015 .....	24
<i>Figura 4.</i> Total de secuestros de los empleados y contratistas de las empresas petroleras entre el año 2010 a julio del 2015.....	25
<i>Figura 5.</i> Bloqueos a operaciones petroleras por departamentos de enero a julio del 2015 .....	28
<i>Figura 6.</i> Empresas petroleras en fase de explotación y presencia de actores armados ilegales en el departamento del Meta.....	31
<i>Figura 7.</i> Estrategias de participación de los grupos ilegales para el despojo de tierras como forma de integrarse a la actividad petrolera. ....	33
<i>Figura 8.</i> Ubicación del campo de producción de Apiay en el departamento del Meta, Colombia y el mundo.....	35
<i>Figura 9.</i> Principales impactos sociales generados por Ecopetrol S.A. en el desarrollo de sus actividades petroleras en los campos de desarrollo y producción como el campo Apiay .....	41
<i>Figura 10.</i> Tipos de incidentes de los eventos del entorno social de la empresa Ecopetrol S.A..	43
<i>Figura 11.</i> <i>Modus operandi</i> de grupos armados al margen de la ley contra la industria petrolera en el campo de producción Apiay.....	45
<i>Figura 12.</i> Eventos del entorno social ocurridos en Ecopetrol S.A. entre el año 2007 al 2010...	48
<i>Figura 13.</i> Incidentes que afectaron o no la operación en Ecopetrol entre el año 2007 al 2010..	49
<i>Figura 14.</i> Producción colombiana de petróleo entre el año 2000 al 2013 (barriles diarios).....	50

<i>Figura 15.</i> Alarmas e incidentes en el campo Apiay entre los años 2010 al 2015 .....	55
<i>Figura 16.</i> Principales causas de alarmas generadas en el campo Apiay (2010-2015) .....	58
<i>Figura 17.</i> Principales causas de incidentes generados en el campo Apiay (2010-2015) .....	59
<i>Figura 18.</i> Pérdidas de producción de crudo causadas por los eventos sociales generados en la empresa Ecopetrol-campo Apiay (2010-2015) .....	66

## Resumen

Este texto analiza las respuestas de Ecopetrol a las protestas sociales en el campo de producción de petróleo Apiay del departamento del Meta (Colombia) en el período 2010-2015, en lo referente a los distintos eventos del entorno social (alarmas e incidentes), generados por los distintos grupos de interés, que afectaron el desarrollo normal de las operaciones petroleras del campo; para lo cual, se describió el contexto en que se desarrollaron los eventos, se determinaron los actores intervinientes, se cuantificaron las pérdidas para la empresa y, por último, se caracterizaron las respuestas dadas por Ecopetrol S.A. a las demandas de la sociedad civil.

La investigación se enfocó en una realidad presente en un escenario de una empresa Ecopetrol S.A., que realiza actividades petroleras en el campo de desarrollo y producción Apiay; se recolectó información que permitió concluir que las alarmas en el periodo de estudio aumentaron en un 113% y los incidentes, en un 800%, que terminaron en el cese de actividades y bloqueos que interrumpieron las actividades de Ecopetrol; la causa principal es la inconformidad por condiciones laborales y contratación de mano de obra local, que, junto con las demás razones de generación de eventos, arrojó un pérdida económica de \$29.349.000.000 (veintinueve mil trescientos cuarenta y nueve millones de pesos), valor significativo para el crecimiento de la empresa y la inversión social.

**Palabras clave:** alarma, incidente, evento social, protesta social, bloqueos, Ecopetrol, campo de producción Apiay Colombia.

## Abstract

This document analyzes ECOPETROL responses to social protests in Apiay oil production field located in Meta (Colombia) during 2010-2015 period, associated to various public events (such as operational alarms and incidents) caused by its stakeholders, which affected the normal operations in the production field. The context in which the events occurred is described, the different actors were defined, ECOPETROL economical losses were quantified and finally, ECOPETROL responses to the demands of the civil society were characterized.

This Investigation focus in the current scenario of ECOPETROL, which performs oil activities in Apiay field; The information collected led to conclude that alarms during the analyzed period were increased by 113%, and incidents by 800%, which finally led to suspension of activities; the main reason was the community inconformity associated to local manpower hiring and labor conditions, which in addition to others, produced losses for COP\$29.349.000.000 (more than 29 billion Colombian pesos), a significant number that affected ECOPETROL growth and social investment.

**Key words:** alarm, incident, social event, social protests, blockings, Ecopetrol, Apiay oil production field.

## Introducción

En Colombia la industria petrolera es el rubro principal de la economía nacional, pues a pesar de la situación de la caída del precio del petróleo en el mundo en los años 2015-2016, Ecopetrol S.A. tuvo ingresos por ventas superiores a US 16.539 millones; y una producción nacional de 755.000 barriles de petróleo día (Ecopetrol, 2016, p. 1). Entre los campos en explotación y producción se encuentra uno de los primeros y más importantes por su ubicación, historia y desarrollo el campo Apiay, ubicado en el departamento del Meta, con una producción actual de 16.760 barriles equivalentes por día (Ecopetrol-Casanare, 2016, p. 1); no obstante, diversos eventos del entorno social (alarmas e incidentes) han interrumpido la operación normal del negocio entre el año 2010 al 2015, “paralizando por aproximadamente 150 días, debido a bloqueos, paros y manifestaciones por parte de las comunidades vecinas y otros grupos de interés; llegando a tener unas pérdidas económicas que ascienden aproximadamente a los US 15 millones” (Ecopetrol, 2015, p. 1), lo que ha afectado el desarrollo de los objetivos empresariales<sup>1</sup>.

Cuáles han sido las respuestas de Ecopetrol a las protestas sociales en el campo de producción de petróleo Apiay del departamento del Meta (Colombia) en el período 2010-2015 es la pregunta que busca responder esta investigación.

Desde la literatura de la legitimidad empresarial, Suchman, (1995), considera que más allá de la responsabilidad, es la legitimidad empresarial lo que mueve a las empresas a

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Ecopetrol S.A. (2015), en el año 2014 en Colombia, se registraron 2408 eventos de entorno de tipo incidentes en relación con la actividad petrolera, lo que representó un incremento del 180.33% con relación al 2013, cuando se presentaron 859 eventos (p. 292), en donde se logró establecer que el 61% de estos incidentes corresponden a la situación de orden público por acciones de grupos armados ilegales, lo cual ha perjudicado el accionar de la empresa en todo el país, y ha provocado grandes perjuicios económicos y sociales, que traen un impacto adverso para todos los grupos de interés.

comprometerse y responder a las demandas de la sociedad; por legitimidad empresarial se entiende la “percepción o presunción por parte de los grupos de interés de que las acciones que lleva a cabo la compañía son deseables y apropiadas dentro de las normas, valores y creencias de un sistema social construido” (citado en Hurtado y Pereira 2011). Para Martín et al. “la carencia o insuficiencia de legitimidad significa que no se actúa conforme a las normas y valores sociales”, (2013); esto puede conllevar al fracaso organizativo por la multiplicidad de factores que entran en juego: la presión social ejercida sobre los gobernantes para regular las actividades de la organización, sanciones a la actividad, la pérdida de credibilidad, limitaciones de acceso a nueva financiación, la pérdida de interés de los clientes por los productos ofertados” (p. 330). Las organizaciones que sobreviven más tiempo son aquellas que mejor se ajustan a las presiones del entorno actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Aquellas organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven (p. 330) y por ello la responsabilidad social empresarial se convierte en la estrategia de la legitimidad, para conseguir que la empresa evite eventos sociales (alarmas e incidentes) y logre compenetrar a los actores o grupos de interés al desarrollo de la organización y por ende al logro de los objetivos definidos

En ese sentido, “es reciente el reconocimiento de las petroleras, en que la responsabilidad social termina siendo una ventaja competitiva, en la medida que al ayudar a la comunidad se está generando un vínculo de confianza, el cual genera posteriormente legitimidad (Orellana, 2010, p. 49) a la empresa, porque esto genera una integración hacia los diferentes grupos de interés para prevenir diferentes incidentes que se son provocados por la interrelación en el desarrollo de las actividades y que pueden en algún momento interrumpir la operación de la empresa y con ello generar perjuicios económicos y sociales.

Para las empresas la “legitimidad mejora la estabilidad y comprensibilidad de las actividades organizativas mostrando la inclusión de la organización en un sistema institucionalizado de creencias y acciones. Gracias a la legitimidad, muchas organizaciones pueden influir sobre las personas, no sólo desde una posesión de poder, sino al demostrar la ejemplaridad y deseabilidad de sus acciones” (Diez y otros, 2010, p. 131) para evitar así, eventos sociales como incidentes que puedan provocar entre la empresa y los grupos de interés, situaciones que afectan la integración e interrelación, que permita el normal desarrollo de las actividades que realiza en cumplimiento del objeto social.

La empresa tiene una obligación para con su entorno que trasciende su cometido económico de satisfacer una demanda, da rentabilidad de los inversores, proporcionar empleo y paga impuestos” (Prieto, 2010, p 183), que es fundamental para el Estado, porque son los ingresos que le permiten el funcionamiento y desarrollo de las funciones constitucionales y sociales. Por eso, “las empresas a través de sus decisiones de inversión, ejercen una presión directa sobre los agentes políticos y sociales, para la gestión de las situaciones de crisis. Sin embargo, el trabajo también reflexiona sobre las posibilidades efectivas de instrumentalización de las empresas, como herramientas políticas, al servicio de estos objetivos” (Prieto, 2010, p 204) que permiten mantener de alguna manera, la legitimidad empresarial como una forma de propiciar el desarrollo y el avance competitivo en las regiones donde se llevan a cabo sus actividades en cumplimiento del objeto social.

En el caso colombiano, los esfuerzos de las empresas por responder a las demandas de la sociedad civil y legitimarse, se han visto opacados en numerosos casos por la situación del conflicto armado. Como lo señala Hurtado y Pereira (2011). De hecho, muchas empresas en Colombia debieron operar en “zonas apartadas con débil presencia del Estado, pero, además, con



una fuerte presencia de grupos armados ilegales” (2011, p. 102). Tanto las organizaciones guerrilleras como los denominados grupos paramilitares evidenciaron su interés por controlar el tráfico de drogas y armas en distintas regiones, así como por extorsionar a la economía legal, más que por tomarse el poder. “Se generó una economía de guerra en la cual “los lugares con mayores índices de violencia coincidieron con centros de desarrollo económico” (p. 102). El caso de estudio de la zona petrolera de Apiay no es la excepción: las empresas que operan en la zona han tenido que soportar actos delictivos de los grupos ilegales, que de alguna manera han incentivado la pérdida de legitimidad empresarial en la región.

Aún en un contexto adverso como el del conflicto armado como el colombiano (2013) “numerosas empresas están desarrollando iniciativas de legitimidad, como programas de responsabilidad social corporativa, porque creen que con ello pueden conseguir una ventaja competitiva, crear nuevas oportunidades de negocio, proteger a la empresa de una gravosa normativa, o conseguir que la empresa cumpla con las demandas de sus accionistas” (Martín 2013, p. 327). Según Prandi y Lozano (2010, p. 22), las empresas que están en entornos donde prevalece el conflicto armado deben tener una gestión efectiva en cuanto al sistema de seguridad para proteger la integridad del personal y de las instalaciones, así como debe trazar y aplicar directrices enfocadas al manejo de los incidentes derivados de las actividades delictivas de los grupos al margen de la ley, que afecta el desarrollo operativo de las empresas.

En el caso de Ecopetrol, la estrategia de responsabilidad social empresarial “se formalizó en el año 2006 con la implementación del comité de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva. Este cambio ontológico de la organización se evidenció en el 2004 al incorporar como propósito corporativo el concepto de responsabilidad social y ambiental en su misión. Sin embargo, el desarrollo sostenible tan solo queda expresado como un deseo futuro en la visión

definida para el año 2010” (Acuña, 2013, p. 29), y a partir de allí, se incrementaron los programas encaminados a buscar la cohesión e integración con los grupos de interés, a partir del monitoreo constante con los diferentes eventos sociales que pueden en algún momento alterar la interrelación con los diferentes actores que intervienen o son influenciados por el desarrollo de las actividades petroleras; por lo que se requiere de acciones para prevenir, corregir o mitigar las situaciones adversas que puedan interrumpir la operación de la empresa, y perjudicar el entorno social. Con el propósito de analizar las respuestas de Ecopetrol a las protestas sociales en el campo de producción de petróleo Apiay del departamento del Meta (Colombia) en el período 2010-2015 se realizaron 26 entrevistas a los representantes de diferentes grupos: seis (6) empleados del Departamento de Entorno y Gestión Social de Ecopetrol Apiay y de la Vicepresidencia Regional Orinoquia, a diez (10) de los proveedores más representativos del área de influencia, a seis (6) líderes comunitarios, y a (4) líderes sindicalistas. Por otro lado, se identificó y sistematizó los distintos eventos del entorno social (alarmas e incidentes) ocurridos en la Gerencia de Operaciones Apiay, en particular, se identificó el tipo de protesta, los actores involucrados, las pérdidas económicas y las respuestas de la empresa, proveedores y demás actores que intervienen en cada una de las etapas de estos eventos. Adicionalmente, se describió el contexto en que se desarrollaron los eventos del entorno social y los actores intervinientes; también se cuantificaron las pérdidas para la empresa o proveedores, causadas por los distintos conflictos ocurridos y, por último, se caracterizaron las respuestas de Ecopetrol S.A. a las demandas de la sociedad civil.

Se espera que este trabajo sea un insumo para que la empresa responda de forma cada vez más asertiva y menos reactiva a las demandas sociales y sobre todo logre evitar que surjan.

## **1. Contexto y descripción de la actividad extractiva**

### **1.1. Contextualización de la producción petrolera a nivel mundial y nacional**

#### **1.1.1 Aspectos generales de la producción petrolera a nivel mundial**

“A lo largo de este siglo, el petróleo ha ido consolidando una creciente importancia para la economía colombiana... el sector de hidrocarburos aporta cerca del 5% del PIB y algo más del 20% de los ingresos corrientes del gobierno nacional central” (Fedesarrollo, 2015, p. 7). Sin embargo, en el transcurso del año 2015 y 2016 esta industria, como lo indica Helman, “se encuentra en estado de pánico; el precio del crudo ha caído más bajo y más rápido de lo que nadie podría haber predicho. A 43 dólares, el barril ha bajado 70% desde junio de 2014” (2016, p, 1); esto ha generado una serie de efectos negativos en la economía de muchos países, que se han visto perjudicados en sus finanzas por la reducción de los ingresos.

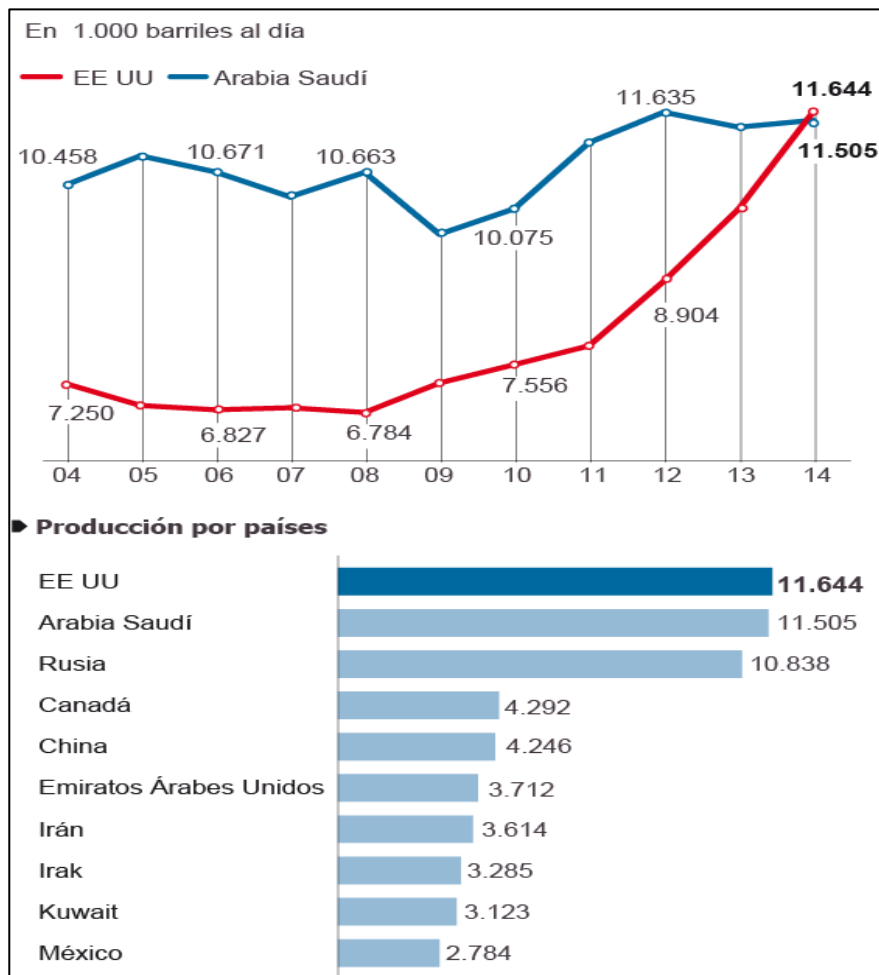
En Colombia la cotización del petróleo Brent “a partir de finales de junio de 2014, cuando alcanzó su máximo valor del año USD 115,5/ barril (en pesos \$216.836 tasa de cambio, 1.877,7), se registró un descenso hasta los USD 45,8 / barril a enero de 2015 (en pesos \$109.799 tasa de cambio, 2.397,35), lo que representó una disminución del 60%” (Banco de la República, 2015, p. 33), lo cual lleva a la disminución de los ingresos del Estado por este concepto.

En un mercado mundial que alcanza una producción superior a los 80 millones de barriles de crudo diarios, según la Comunidad Petrolera (2016), “las economías de Arabia Saudí, Estados Unidos y Rusia lideran el ranking mundial de producción petrolífera, con unas cifras de suministro diario superiores a los 10 millones de barriles de crudo, cada uno” (p. 1); tiene una

tendencia creciente en la producción y, por ende, una decreciente en los precios por el aumento de la demanda, lo que trae efectos negativos en la economía de los países productores.

La producción de petróleo a nivel mundial creció entre los años 2010 y 2015, en los diferentes países productores y en especial en “Estados Unidos que ha aumentado en casi 5 millones de barriles por día en los últimos 6 años y en 1.4 bpce sólo en 2014” (Helman, 2016, p. 1), como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Producción de petróleo por países en el año 2014



Fuente: Gualtieri (2015).

Sin embargo, en el año 2016, “la disminución de la producción de petróleo en Estados Unidos y las previsiones para una fuerte caída en el suministro de petróleo en general fuera de la

OPEP, lleva a que la apuesta al futuro de los analistas, sea de precios más altos al final este año 2016, a pesar de que, en un comienzo fue relativamente débil se prevé mejorar el sector al finalizar el periodo” (Organización de Países Exportadores de Petróleo OPEP, 2016, p 3), tendencia que es muy importante para países productores que tienen la posibilidad de mejorar sus ingresos por la explotación de hidrocarburos.

Esta producción de petróleo en el mundo se ha visto afectada por los problemas de conflicto armado en varios países, grupos al margen de la ley o por la delincuencia común que roban hidrocarburos, secuestran funcionarios de la petroleras, extorsionan, en fin... un número de acciones delictivas que perjudican el sector; al respecto, Peña (2014) señala lo siguiente:

- El petróleo mueve billones de dólares anuales en el mundo que terminan engrosando las finanzas de los países productores, de las empresas extractoras y de muchos multimillonarios, pero también de los grupos al margen de la ley, que gracias a acciones como el robo de crudo se auto-sostienen.
- El hurto de crudo es una práctica recurrente en Colombia y los protagonistas son grupos al margen de la ley, como los paramilitares y los guerrilleros.
- Un informe de Ecopetrol dio cuenta de este nuevo fenómeno que empezó a presentarse en los departamentos de Casanare y Meta. Más recientemente, se denunciaron hechos similares, pero de manera sistemática. Semanas atrás se revelaron datos de Ecopetrol sobre el impacto de esta práctica en el sur del país y por cuenta de las Farc (p. 1).

Esta situación, además de afectar a las empresas petroleras y al Estado que produce el petróleo, trae implicaciones o perjuicios ambientales y sociales a las poblaciones de influencia en los diferentes campos donde se extraen los hidrocarburos; Colombia es un país con una problemática mayor debido al conflicto armado y a la conformación de grupos al margen de la

ley que buscan las áreas petroleras para obtener, delinquiendo, beneficios económicos para mejorar sus finanzas.

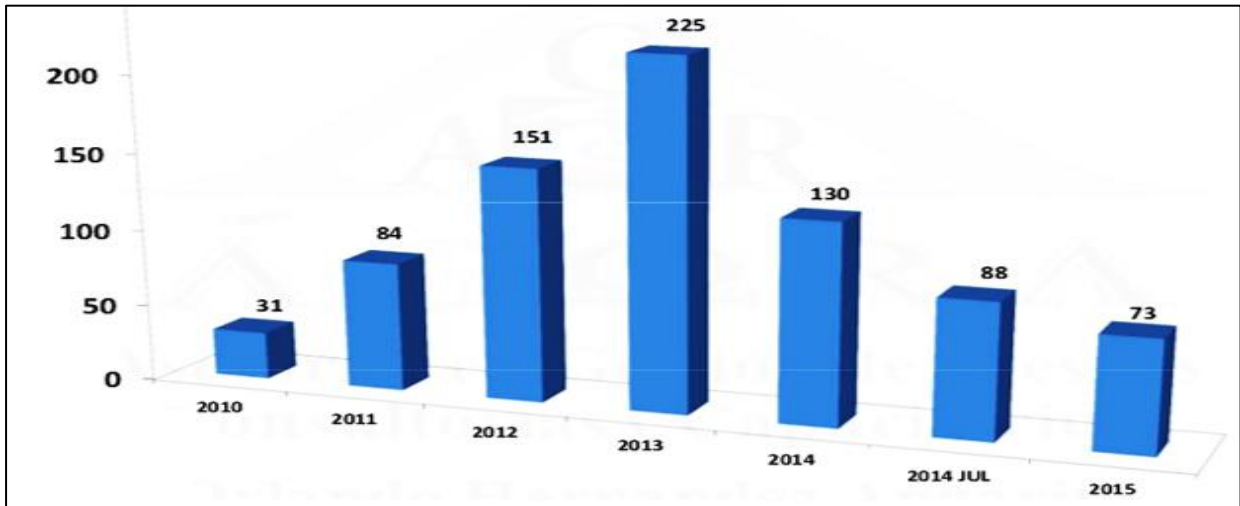
### **1.1.2 Generalidades de la producción petrolera a nivel nacional**

Colombia es el cuarto mayor productor de petróleo en América Latina y según Acosta (2015), “es uno de los mercados más prometedores de la zona y como otros países productores tiene la necesidad de incrementar la extracción de hidrocarburos para compensar el impacto de la caída de los precios internacionales del petróleo en su balanza fiscal” (p. 1), lo cual es importante para mejorar la economía nacional.

En el territorio nacional, las “reservas petroleras al cierre del 2014 se ubicaron en 2308 millones de barriles, con una reducción de un 5,6% interanual debido a un desplome de la actividad de exploración por los ataques de la guerrilla izquierdista” (Acosta, 2015, p. 1); estos, entre los años 2010 al 2013, aumentaron en un 626%, lo que afectó el crecimiento de las empresas petroleras, que fueron mejorando el desarrollo de sus actividades a partir del año 2014 a consecuencia de la disminución de las acciones guerrilleras entre los años 2013 al 2015, debido al “cumplimiento progresivo de las treguas unilaterales de las FARC” (Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos – CERAC, 2014, p. 1) definidas en el marco de las conversiones para el acuerdo de paz.

Dentro de este contexto, diversos eventos del entorno social de las empresas petroleras como Ecopetrol generan una alarma o conducen a la interrupción de actividades. Entre estos eventos, se tienen los atentados contra la infraestructura petrolera (entre el año 2010 a julio de 2015), los cuales se muestran en la figura 2.

Figura 2. Atentados contra la infraestructura petrolera entre el año 2010 a julio de 2015

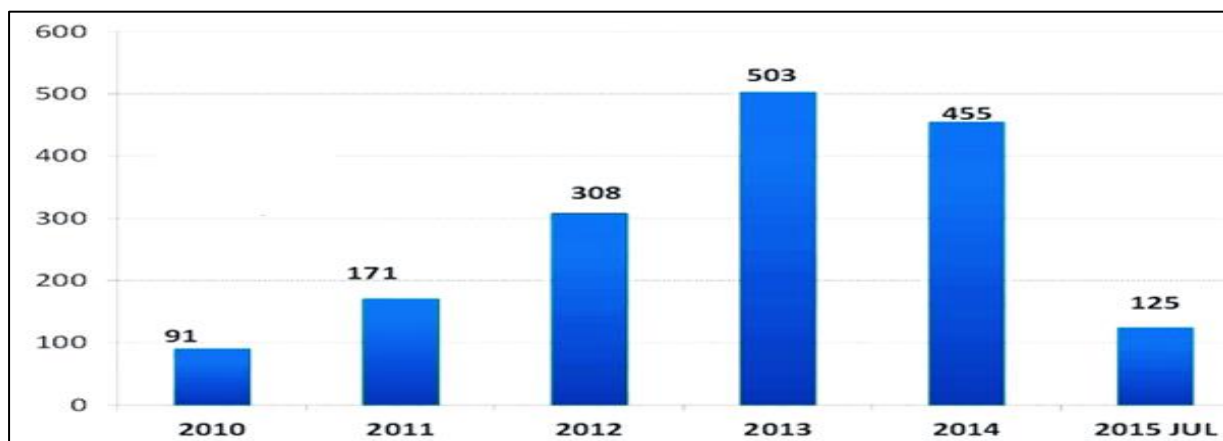


Fuente: Hernández, A, O (2015).

De acuerdo con esta información, “el número de atentados contra la infraestructura petrolera se redujo en un 17% al pasar de 88 ataques durante los primeros 7 meses de 2014 a 73 ataques en igual periodo de 2015. En el mismo periodo de 2014, se habían dejado de producir 6.014.794 barriles de petróleo por atentados; en 2015 debido a los ataques terroristas, se han dejado de producir 2.374.989 de barriles” (Hernández, 2015, p. 2); se percibe un aumento en la producción de petróleo por los efectos de la reducción de acciones guerrilleras entre el año 2013 al 2015 del 67.6% por la tregua unilateral de las FARC, como ya se mencionó, que ha permitido mayor desarrollo de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.

Otros eventos del entorno social provocados por los grupos al margen de la ley, los trabajadores de las diversas empresas petroleras y la comunidad que están presentes en el contexto petrolero son los bloqueos a las operaciones de producción; en el periodo del año 2010 al 2015 se presentaron los siguientes (figura 3).

Figura 3. Bloqueos a operaciones petroleras entre el año 2010 a julio del 2015



Fuente: Hernández, A, O (2015).

También, entre los eventos sociales que han afectado la actividad petrolera, están los secuestros a los empleados y contratistas a las empresas del sector, con fines extorsivos como forma de obtención de recursos monetarios para la actividad delictiva de los grupos armados ilegales. En relación con este último tema, Rettberg y otros (2010) referencian lo siguiente:

La extorsión inicial de compañías petroleras (además del sabotaje sistemático de la infraestructura petrolera) se transformó en un sofisticado mecanismo de saqueo de regalías por parte de actores ilegales luego de que las compañías reestructuraron exitosamente sus operaciones y desarrollaron distintos esquemas de protección tanto públicos como privados. La cooptación de la administración pública que controla y asigna el producto de las regalías en municipios productores de petróleo se reflejó parcialmente en el éxito electoral de partidos políticos de izquierda, pero también en la competencia violenta entre actores ilegales de izquierda y derecha (p. 269).

Lo anterior muestra la relación directa entre recursos y conflicto armado; es decir, en las zonas donde se mueven u obtienen mayores recursos monetarios, los grupos armados emplean mecanismos delictivos como la extorsión para lograr su financiamiento, lo que genera eventos



sociales que afectan la actividad petrolera, como los secuestros a los empleados y contratistas de las empresas (figura 4).

Figura 4. Total de secuestros de los empleados y contratistas de las empresas petroleras entre el año 2010 a julio del 2015



Fuente: Hernández (2014).

En Colombia, entre 2012 y 2013, fueron secuestrados 38 trabajadores de las empresas petroleras; de ellos, “el 63 % (24) han sido plagiados cuando trabajaban para el Oleoducto Bicentenario, el 82% (31) han sido secuestrados en el departamento de Arauca, el 71% (27) han sido secuestrados por el ELN y el 29% (11) por las FARC, a pesar de que estas últimas le han hecho creer a todo el mundo que renunciaron al secuestro con fines extorsivos” (Hernández, 2014, p. 7). El secuestro como actividad delictiva sigue realizándose, junto con los atentados y bloqueos a la actividad petrolera; los grupos al margen de la ley “tienen propósitos económicos al generar temor e intimidación para persuadir principalmente a las empresas contratistas que laboran en las zonas de influencia de las guerrillas a fin de que cedan ante sus exigencias extorsivas” (Hernández, 2014, p. 7), y con ello lograr el financiamiento para sus actos delictivos.

De esta manera, los eventos sociales generados por los grupos al margen de la ley (atentados a la infraestructura [67,6%], bloqueos a las operaciones [75,1%], secuestros [62,8%]) siguen afectando en menor proporción la actividad petrolera, lo que, junto con las consecuencias de la caída de los precios internacionales, ha conducido a que surjan eventos sociales, como:

situaciones de bloqueos de los trabajadores por el incumplimiento en obligaciones laborales; de la comunidad por incumplimiento de acuerdos realizados con las empresas; incidentes por temas sindicales, gestión ambiental, demanda por mayor contratación de bienes, asuntos de contratación local, y seguridad física (Ecopetrol, 2016, p. 425).

Estas situaciones o eventos sociales, según Ecopetrol, “podría(n) ser o conducir a una interrupción de negocio, pérdida, emergencia o crisis, dependiendo del tipo de evento que se presente” (Ecopetrol, 2016, p. 292). En el caso de los incidentes en el desarrollo de la operación de Ecopetrol S.A. (2011), “con respecto a estos eventos sociales en el país, se reportaron 264 en el año 2010, encontrando la mayor concentración en los departamentos del Meta y Casanare y en la región del Magdalena medio” (p. 147); en estos casos, las causas más frecuentes de las exigencias de la comunidad y los trabajadores están relacionadas con la “contratación laboral, el pasivo ambiental, bienes y servicios a nivel local, e inversión social” (p. 148) que generan estos incidentes, los cuales incrementaron en un 54% con respecto al año 2009, y un 44,3% entre el año 2010 al 2011, debido a que en el país incrementaron las actividades de exploración y explotación realizadas por Ecopetrol y las empresas autorizadas.

### **1.1.3 Contexto de la producción petrolera en el departamento del Meta**

Ecopetrol S.A. es la organización más grande del país, “integrada al sector de petróleo y gas, que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos: exploración, producción,

comercialización, transporte y transformación en combustibles y productos de mayor valor agregado como petroquímicos” (Ecopetrol, 2015, p. 28); logrados a partir de la realización de las diferentes actividades en los campos de producción en el departamento del Meta, que al respecto de la evolución de la explotación petrolera el Corpes de la Orinoquia y otros (2000) Ecopetrol realiza actividades de exploración y explotación en la Orinoquia desde los años setenta<sup>2</sup>, que han evolucionado en el tiempo, lo generando beneficios para la población y el Estado.

El desarrollo de la actividad petrolera en el departamento del Meta ha tenido un impacto importante en las finanzas de los municipios productores, ya que según el Ministerio de Hacienda (2015) “el Meta es uno de los mayores productores de crudo del país: en 2014 su territorio concentró 49% de la producción total del país, y esto representó el 57% del PIB” (p. 1).

Sin embargo, el desarrollo normal de las operaciones de las empresas petroleras se ha visto interrumpido por diversos sucesos, como: bloqueos que llevan a cabo los grupos al margen de la ley, como las FARC, ELN y la delincuencia organizada, como las Bacrim, que buscan la obtención de recursos para el financiamiento de las actividades delictivas. También la operación se ve suspendida cuando los trabajadores o comunidades en busca de mayor apoyo social o por el incumplimiento de acuerdos realizados, realizan protestas, detienen con bloqueos el flujo vehicular y de personal al campo, incidentes que detienen la producción de crudo, que solo de

---

<sup>2</sup> Ecopetrol realiza actividades de exploración y explotación cuando se descubrieron los campos de Castilla y Apiay. Con este hallazgo se intensificó la exploración en el área, dando como resultado el descubrimiento, de los campos Suria, Guatiquía, Reforma y Libertad.

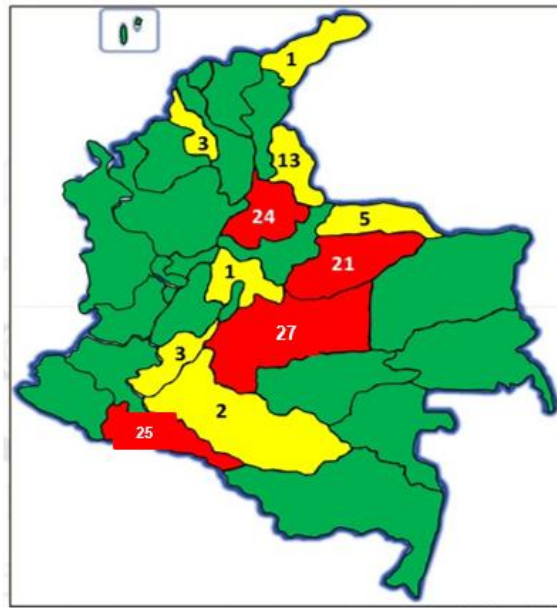
Para el desarrollo de estos campos, se perforaron 52 pozos en el área Apiay-Ariari, se intensificó el trabajo en los campos Castilla norte y este; se construyeron las estaciones recolectoras de crudo Apiay, Suria y Reforma-Libertad.

El proyecto de gas cuenta con una planta compresora, una unidad deshidratadora y estaciones receptoras de gas en Villavicencio y Bogotá.

Se construyó además una planta de refinería y el Oleoducto Central de los Llanos que transporta el crudo a los centros de refinería del país.

enero a julio del año 2015, en el departamento del Meta, hubo 27 eventos que afectaron la operación de las actividades (figura 5).

*Figura 5.* Bloqueos a operaciones petroleras por departamentos de enero a julio del 2015



Fuente: Hernández, A, O (2015).

En cuanto a la extorsión a las empresas petroleras en el departamento del Meta, en el primer semestre de 2015 se reportaron 213 casos (Inteligencia Petrolera, 2015, p. 1), realizados por las FARC, el ELN, las Bacrim y la delincuencia organizada. La extorsión es la actividad delictiva con mayor frecuencia y efectos negativos para las finanzas de estas organizaciones, y también tiene un impacto social negativo porque desincentiva la inversión, el fortalecimiento institucional y operacional en los campos que llevan a cabo la producción.

Sobre esta situación, Massé (2014) indica lo siguiente:

Desde finales de la década de los años noventa, el Bloque Centauros de las AUC, las Autodefensas Campesinas del Meta y Vichada y las FARC-EP se lucraron de las rentas petroleras del Meta mediante el cobro de extorsiones, la apropiación ilegal de regalías y la facilitación de proyectos de exploración y explotación. Desde los inicios de los años

2000 y hasta 2011, el Erpac, en cabeza de Cuchillo y Caracho, prolongó algunas de dichas prácticas. En la mayor parte de municipios del departamento del Meta, Cuchillo impuso un control territorial y social de facto, que, sumado a la corrupción de políticos e integrantes de la fuerza pública, posibilitó que algunos recursos petroleros nutrieran sus fuentes de financiación (p. 3).

El crecimiento de las actividades petroleras, como la del campo de producción de Apiay, que lleva más de treinta y cinco años de funcionamiento, se ha visto afectada por el accionar coercitivo y delictivo de los actores armados ilegales “en esta región, tanto las FARC como las bandas criminales se financian de la extorsión a los sectores productivos y a las empresas petroleras” (Fundación Ideas para la Paz, 2015, p. 5), lo que genera detrimento económico para Ecopetrol y para la región, porque disminuyen los impuestos que pagan estas empresas.

Tal como lo indica Rettberg, A. y otros (2010), “las dinámicas del conflicto armado en distintas regiones colombianas, son causadas o afectadas por procesos económicos y sociales asociados con los recursos que dominan las economías regionales” (p. 217), entre ellos, el petróleo resulta importante dentro de las rentas nacionales por la generación de altos ingresos y por lo significativo en el desarrollo de la economía del país.

Este recurso del petróleo en las zonas de producción es “saqueo de manera indirecta pero sistemática a través de la cooptación de las regalías destinadas a unidades sub-nacionales del sistema de administración pública colombiano. En estos casos un análisis exhaustivo de la estructura de regalías y sus salvaguardas contra el uso indebido se hace necesario con el fin de proteger las regalías de la interferencia de grupos ilegales” (Rettberg, A. y otros, 2010, p. 224).

Este interés de los grupos armados ilegales por el sector petrolero del Meta, según Massé (2014), no es un objetivo reciente, pues “el despojo de ricas y productivas tierras del Meta por

agrupaciones guerrilleras y paramilitares ha atendido a múltiples propósitos; uno de los más visibles ha sido aprovechar las expectativas económicas en torno a proyectos petroleros y agroindustriales” (p. 8); por ello, el desarrollo de incidentes por parte de estos grupos lleva a que la empresa tenga la preocupación permanente de evitar estas situaciones o de mitigar las consecuencias ante los ataques imprevistos que solo provocan daños y perjuicios a la infraestructura y al contexto financiero de Ecopetrol S.A.

Es decir, existe una clara relación entre los actores armados ilegales y la explotación de los recursos existentes, como el petróleo, en las diferentes zonas del país, y tal como lo señala la Fundación Ideas para la Paz (2015), estos grupos al margen de la ley “han desarrollado sofisticados sistemas para captar recursos petroleros mediante el control de los partidos políticos, gobiernos locales, organizaciones comunitarias y el uso de la coacción selectiva de la producción” (p. 5).

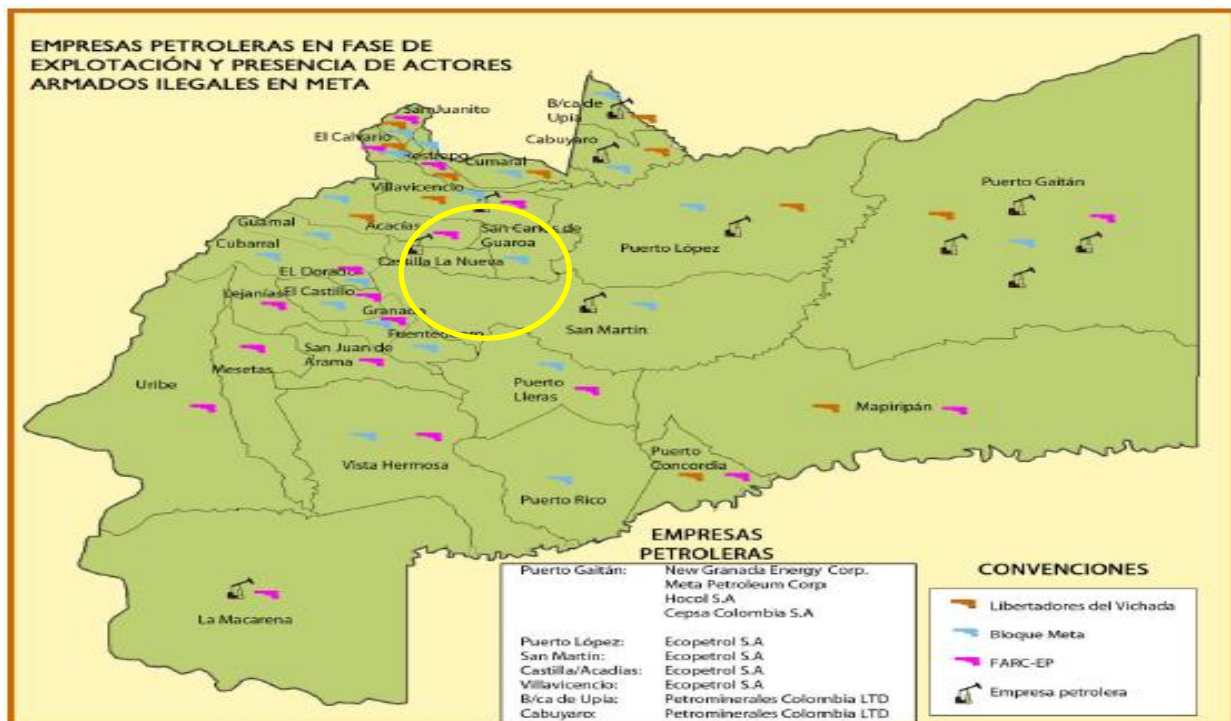
También, se señala que los grupos armados ilegales se relacionan con el sector de la industria petrolera a través de: “secuestros, atentados contra empleados y contratistas, y la extorsión. Sin embargo, los ataques contra la infraestructura petrolera son los que cobran mayor importancia para los actores ilegales, principalmente, las guerrillas de las FARC y el ELN” (Fundación Ideas para la Paz, 2015, p. 7).

Massé (2014) confirma que existe participación de los actores armados ilegales en el sector petrolero y que el “modus operandi de las FARC y las estructuras armadas post-desmovilización frente a las grandes industrias está relacionado principalmente con la extorsión y asistencia en servicios de protección, y la facilitación de proyectos económicos a gran escala, mediante amenazas y desplazamientos” (p. 9).

Dentro de estos grupos al margen de la ley que han delinquido en la zona petrolera del departamento del Meta se tienen: las FARC, los bloques de las Autodefensas, El Bloque Meta presuntamente liderado desde la cárcel por el exjefe paramilitar del Bloque Centauros, Manuel de Jesús Pirabán, Los Libertadores del Vichada-Martín Farfán y bandas criminales emergentes que según Verdad Abierta (2016) adoptaron “estrategias de captación de rentas ilegales por medio de la extorsión a las petroleras para financiar el sostenimiento a los proyectos armados que tenían en la región” (p. 1), y que con sus diferente modus operandi obtienen dinero de las empresas como Ecopetrol S.A.

Estos grupos al margen de la ley se observan en la figura 6, donde se muestra cómo en las zonas petroleras, como el campo de desarrollo y producción de Apiay, están presentes, así como en todas las zonas del departamento donde se desarrolla esta actividad extractiva.

*Figura 6.* Empresas petroleras en fase de explotación y presencia de actores armados ilegales en el departamento del Meta



Fuente: Massé, F (2014).

Por lo tanto, de alguna manera, en el país “los grandes beneficios que suponían la explotación del petróleo, abrieron de este modo una ventana de oportunidad para que los grupos al margen de la ley pudieran financiar su economía de guerra, basados en un discurso nacionalista que pretendía proteger a la región y al país” (Mantilla, 2013, p. 43), y con esto sustentaban la actividad delictiva que trae perjuicios financieros y operativos para las empresas petroleras en cualquier lugar donde realicen sus actividades.

Sin embargo, como dice Goedder (2015), muchos de estos grupos se acomodan allí por solicitud de las mismas empresas petroleras, ya que estos “pueden anticiparse a la prospección y producción petrolera, retirando a la población civil de la zona y exigiendo compensación a las empresas por habilitarles el terreno para el negocio petrolero aguas arriba. En casos más perversos, deliberadamente un contratista o compañía petrolera recurre a esta práctica de desalojo ilegal” (p. 1). Esta práctica genera mayores consecuencias en el ámbito social porque ayuda a fortalecer estos grupos, lo que ocasiona más violencia en el medio donde delinquen.

Esta práctica de desalojo ilegal de tierras en los departamentos como Antioquia, Bolívar, Cesar, Meta, Córdoba, Magdalena, Norte de Santander y Valle del Cauca se ha vuelto una actividad muy lucrativa para los grupos guerrilleros como las FARC y el ELN en relación con la explotación petrolera porque, según el Centro Internacional de Toledo para la Paz (2013):

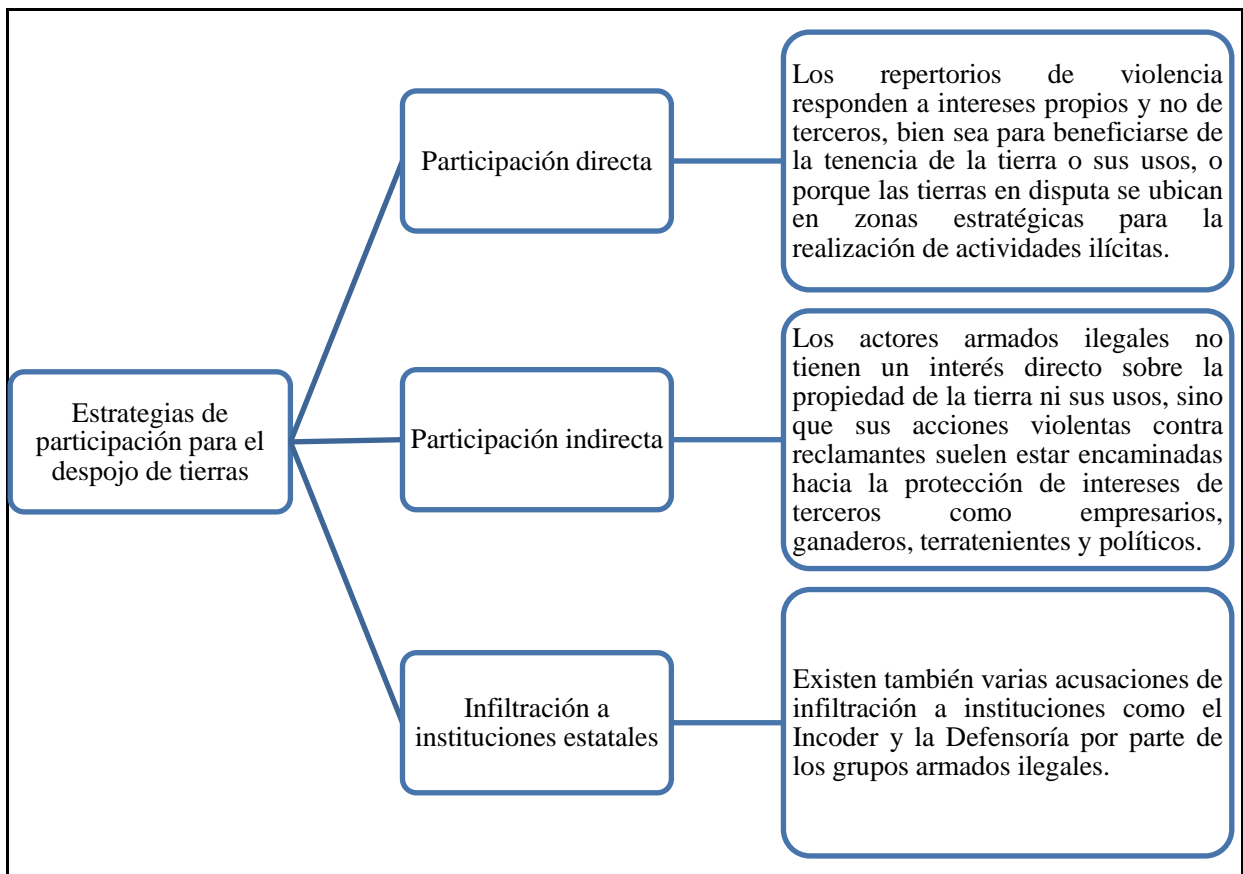
Todo parece indicar que, tras un gran número de tierras despojadas, están otros sectores, quizás los verdaderos autores intelectuales de los hechos violentos. Algunos de ellos son, aparentemente, integrantes de élites regionales arraigadas (como ganaderos y políticos) e incluso empresas (mineras, petroleras, agroindustriales), que mediante distintas estrategias lograron legalizar el despojo en varias regiones del país (p. 9).



Este despojo de tierras es una práctica de los grupos ilegales para lograr integrarse a las actividades de las petroleras al ser propietarios o por intermedio de otros con el propósito de ser actores infiltrados que puedan hacer exigencias a las empresas o presionar para obtener beneficios económicos.

Existen diferentes estrategias de estos grupos armados para lograr la participación en el desarrollo de la legalización de las tierras en el departamento del Meta que sirven para adentrarse en el desarrollo de las actividades petroleras en las zonas de explotación y producción; como lo indica el Centro Internacional de Toledo para la Paz (2013), se dividen en tres tipos (figura 7).

*Figura 7.* Estrategias de participación de los grupos ilegales para el despojo de tierras como forma de integrarse a la actividad petrolera.



Fuente: Centro Internacional de Toledo para la Paz (2013).

El conflicto armado en las zonas petroleras es una realidad; los grupos armados visibles cometen delitos de todo tipo, entre ellos los atentados a la infraestructura que se requiere en las actividades de exploración, explotación o producción de hidrocarburos, por diversas razones; según Prieto y Vargas (2016), son las siguientes:

- Primero, les permite ganar influencia en las comunidades y en la opinión pública.
- Segundo, ponen en aprietos a las multinacionales al producir ceses de actividades y obligarlas a invertir en el arreglo y mantenimiento.
- Tercero, afirman su posición frente a la política de recursos naturales.
- Cuarto, demuestran su capacidad de fuerza y de ataque.
- Quinto, permiten que los grupos armados negocien con las empresas la posibilidad de cuotas ilegales o vacunas para no cometer estos crímenes (p. 1)

Por lo tanto, el sector petrolero del departamento del Meta se ve afectado por la actividad ilegal de los grupos al margen de la ley y esto afecta a las empresas en su contexto económico por el cese de las actividades y en lo social a la población de la región, por la influencia ejercida en el desarrollo del conflicto, y la posible disminución de los ingresos aportados para los proyectos que se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad de los habitantes de la zona.

#### **1.1.4 Aspectos generales del campo de desarrollo y producción Apiay**

El campo petrolero de Apiay, ubicado en el departamento del Meta-Colombia, fue descubierto en 1981, y “en consecuencia se intensificó la exploración en el área y se descubrieron los campos Suria, Guatiquia, Gavan y Reforma-Libertad. Se construyó una planta de refinería y el oleoducto central de los llanos que transporta el crudo a los centros de refinería del país” (Colfecar, 2014, p. 5) (figura 8).



Según Lara (2011), esta población del corregimiento 4 y 7, donde está ubicado el campo de producción de Apiay, presenta ciertas características como:

- Sobre la edad productiva de la población de este sector, se encontró que los menores de 12 años de edad son el 24,6%; no obstante, los grupos poblacionales que se encuentran entre los 19 años y los 62 años superan el 50% de la población; se puede deducir entonces que la población de este sector de Villavicencio tiene la capacidad de ser económicamente activa, ya que la mayoría de sus pobladores están en edad productiva.
- La mayoría de los habitantes de los corregimientos 4 y 7 poseen un nivel educativo de primaria con un 49,4%; bachillerato con 41,8%; a su vez, se indica que en el nivel técnico o tecnólogo hay una minoría de población con este tipo de formación (p. 11).

Cuando en una zona o región se empiezan a desarrollar las diferentes actividades petroleras por medio de empresas como Ecopetrol S.A., crecen las expectativas de la población en cuanto a que se podrá acceder a labores que le permitirán la obtención de mayores ingresos y, por ende, el mejoramiento de la calidad de las familias y comunidad de influencia; ya que según Colombia Energía (2013), “los salarios en la industria de los hidrocarburos son entre 20% y 30% más altos en comparación con el promedio que se encuentra en otras ramas de la economía” (p. 1), lo que es muy atractivo para la población en zonas donde se realizan las actividades petroleras. En cuanto al área de territorio de Villavicencio de estos corregimientos 4 y 7, se puede identificar en el anexo B.

Según Lara (2011), en cuanto a la “tenencia de tierra según el estudio arrojó que el 60% de la población tiene predios con menor extensión a una hectárea; el 17% entre 1 y 10 hectáreas y el 23% restante poseen predios con más de 11 hectáreas; lo anterior permite concluir que una minoría de población son propietarios de la mayor parte del territorio” (p. 13).

Existen ciertas situaciones adversas en estos corregimientos que están generando problemas a la empresa Ecopetrol S.A., específicamente en el campo Apiay, ya que la mayoría de veredas presenta un inusitado crecimiento poblacional (7,78%) motivado por la búsqueda de oportunidades de mejoramiento de vida de personas de otras regiones del país, lo cual genera una situación social adversa por las falencias en servicios públicos y sociales que tienen estas veredas; lo anterior, y dada la baja presencia gubernamental, ha incrementado las exigencias de la comunidad hacia Ecopetrol relacionadas con el desarrollo de proyectos de inversión social.

Estas situaciones deben ser enfrentadas por los funcionarios de la Gerencia de Operaciones Apiay mediante acciones o inversiones sociales que permitan suplir estas necesidades y expectativas de la comunidad para mejorar la calidad de vida de la población de la zona petrolera. Además, los funcionarios deben cumplir con el objeto social de Ecopetrol, que tiene como actividades principales: “realizar perforaciones de exploración, desarrollo, extracción, recolección, tratamiento (recolección, procesamiento del gas, refinería) y transporte de hidrocarburos” (Lara y otro, 2011, p. 11), las cuales traen una serie de beneficios para el Estado, las entidades territoriales y la población de influencia.

De ahí la importancia de que Ecopetrol a través de su área de responsabilidad social (Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental – Monitoreo y Análisis del Entorno) maneje estos eventos del entorno social de la actividad petrolera en el campo Apiay, mediante actividades o procesos que permitan concertaciones, acuerdos o compromisos entre las partes afectadas con el propósito de crear la confianza necesaria entre las partes, a fin de evitar los perjuicios generados con los diferentes tipos de eventos del entorno social que se crean por la interrelación de las personas en sus labores diarias. En el caso de los eventos sociales generados por parte de grupos ilegales al margen de la ley, Ecopetrol realiza “acciones de prevención y

mitigación en coordinación de manera permanente con la Fuerza Pública. En todas las áreas operacionales de Ecopetrol en donde se toman las medidas de control para el desarrollo de los trabajos con énfasis en la integridad de las personas” (Ecopetrol, 2014, p. 1) y en especial de la población que está alrededor de la zona de producción o exploración.

## **1.2. Contexto de conflicto armado**

### **1.2.1. Caracterización de los actores**

Los eventos del entorno social (incidentes y alarmas) de la empresa Ecopetrol S.A. se dan por la realización de las actividades e interrelación del personal con la comunidad, los proveedores, empresas de intermediación laboral, organizaciones prestadoras de servicios, instituciones estatales; en fin, con todos aquellos grupos de interés que obtienen algún beneficio o regulan la actividad petrolera.

En torno a esta situación, se ha generado una “cultura en la región a través de costumbres como la realización de vías de hecho por parte de la comunidad para presionar con el fin de lograr beneficios. Así mismo los constantes cambios de la política social de Ecopetrol generan falsas expectativas por parte de la comunidad” (Lara y otro, 2011, p. 14), y esto crea una serie de eventos del entorno social que afectan la continuidad de las actividades de la empresa. Las actividades realizadas por diversos actores y sus roles se muestran en el anexo C.

A pesar de que Ecopetrol S.A. realiza dentro de sus funciones una gestión de apoyo hacia el entorno, las particularidades de las actividades petroleras en la zona del campo Apiay y su impacto en el desarrollo económico y social hacen que se creen eventos del entorno social en el devenir diario de la interrelación de los actores con los miembros o personal de la empresa, por

las políticas realizadas en función de sus objetivos empresariales. Esto hace que en cada evento haya participación activa de los diferentes actores mencionados porque están relativamente inmersos o involucrados, de una u otra manera, en el ámbito de los fines sociales de la empresa Ecopetrol S.A., en el campo de desarrollo y producción de Apiay.

### **1.2.2 Eventos del entorno social en donde intervienen los actores del campo de desarrollo y producción Apiay y que provocan interrupción del negocio**

Las actividades petroleras del campo de desarrollo y producción Apiay traen beneficios para los pobladores de la región, pero también generan una serie de tensiones entre los diferentes actores que se relacionan con Ecopetrol S.A., como el sector público, privado, gremios, Cormacarena y las organizaciones sociales, ya que las comunidades por lo general, de acuerdo con la Agencia Nacional de Hidrocarburos (2015), “perciben que los procesos de licenciamiento y seguimiento de los proyectos y obras de desarrollo asociados al sector hidrocarburos desconocen realidades territoriales y los intereses de los pobladores” (p. 57) porque para el otorgamiento de las licencias por parte de las autoridades territoriales y las de orden nacional en el proceso de autorización, en sus estudios no piden concepto de los pobladores de la zona productora, y por ello dicen que no tienen la suficiente información sobre el impacto con las actividades a realizar.

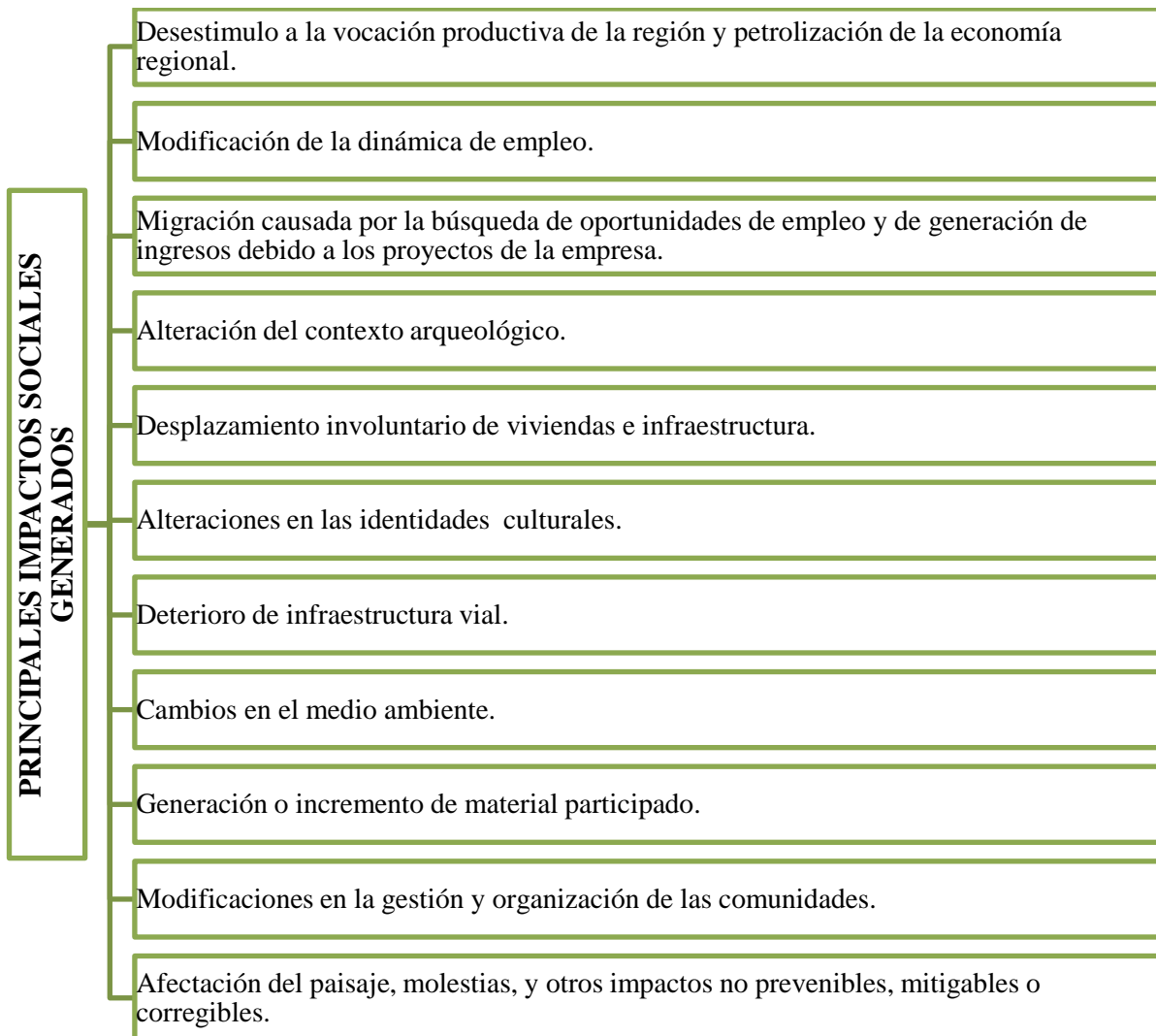
Por ende, las manifestaciones de la población no se han hecho esperar y en los últimos años, a raíz del aumento de los procesos de exploración y explotación de hidrocarburos, también se han incrementado los clientes internos y externos beneficiados, pero igualmente los eventos del entorno social derivados de la interrelación de los grupos de interés. Esta situación ha llevado a “movilizaciones de resistencia por parte de las comunidades que se manifiestan en paros y

bloqueos a la operación de las empresas” (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2015, p 58) que traen efectos económicos negativos para el desarrollo y crecimiento organizacional de Ecopetrol S.A. y para el desarrollo social de la población circundante.

Las causas de estas manifestaciones de la población que derivan en los eventos del entorno social son diversas, pero se puede indicar que tienen relación con los principales impactos generados por el desarrollo de las actividades de la empresa petrolera, ya definidos por Ecopetrol S.A. (2014) con la ayuda de las comunidades (figura 9).



Figura 9. Principales impactos sociales generados por Ecopetrol S.A. en el desarrollo de sus actividades petroleras en los campos de desarrollo y producción como el campo Apiay



Fuente: elaboración del autor basado en el informe de Ecopetrol (2014).

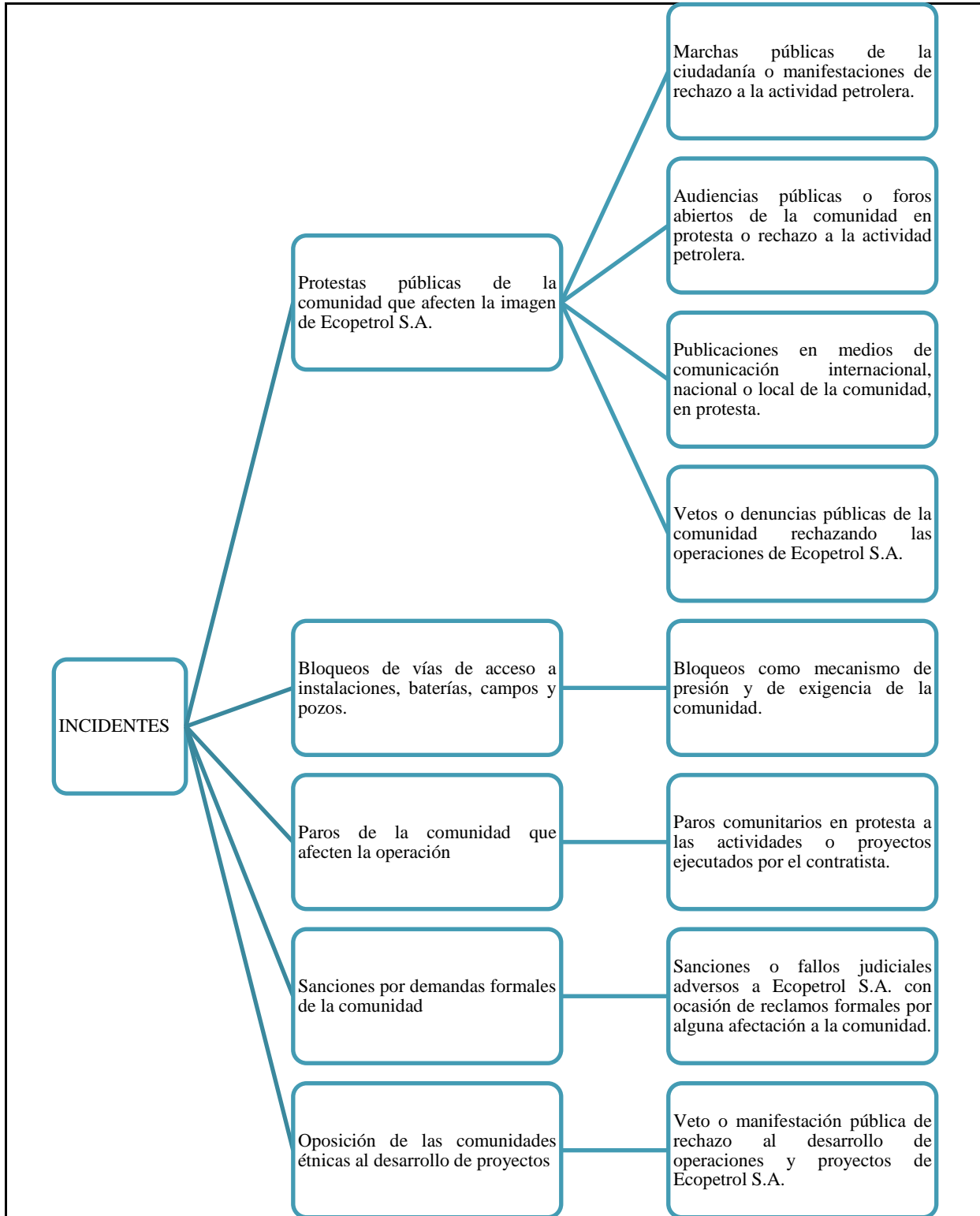
A pesar de que Ecopetrol S.A. permite la generación de nuevos ingresos y empleo para la población colombiana y conduce al desarrollo de las diferentes regiones en donde se llevan a cabo las actividades de explotación de hidrocarburos, el desarrollo de estos procesos industriales ocasiona daños y perjuicios al medio ambiente y a la población circundante de las zonas de explotación, quienes generan los eventos sociales (alarmas e incidentes) como actores o grupos de interés que buscan la protección de los recursos naturales y la integridad de las personas que

se encuentran en la zona de explotación. Las alarmas, las cuales corresponden a las notificaciones que indican la proximidad de un incidente, según Ecopetrol S.A. (2014), se muestran en el anexo D.

Según Ecopetrol S.A. (2014), la alarma es “toda situación interna o externa que tenga un impacto real o potencial sobre las metas y objetivos de la organización” (p. 331). Estas alarmas tienen como causas: las exigencias por las condiciones laborales y gestión de contratistas (situación de orden público por acciones de grupos armados ilegales u organizaciones criminales, expectativas por mayor contratación de mano de obra, demanda por mayor contratación de bienes y servicios); solicitudes de la comunidad (acciones en contra de otra entidad y la exigencia por afectación ambiental).

Es importante mencionar que, dentro de estos eventos del entorno social, se tienen los incidentes, que se refieren a las a situaciones que podrían ser o conducir a una interrupción de negocio, pérdida, emergencia o crisis (figura 10).

Figura 10. Tipos de incidentes de los eventos del entorno social de la empresa Ecopetrol S.A.



Fuente: elaboración del autor basado en Ecopetrol S.A. (2014).

Se puede indicar que los incidentes llevan a la interrupción de las actividades petroleras porque las comunidades, por lo general, realizan protestas que terminan en bloqueos en las vías de acceso a los campos de producción; se detiene el transporte o se bloquea la entrada a los funcionarios y directivos que laboran en la empresa y a sus contratistas, lo cual trae perjuicios para Ecopetrol S.A. y en últimas, para la misma comunidad, sus grupos de interés y el entorno.

### **1.2.3 Conflicto armado en Apiay, y sus repercusiones en la actividad petrolera**

El conflicto armado es un problema que lleva más de cincuenta años y ha afectado a la población, al sector productivo en todo el territorio nacional, y el departamento del Meta no es la excepción, ya que la región posee unas características únicas que favorecen el desarrollo de las actividades delictivas, además, en los últimos años, se han incrementado los procesos de exploración y explotación de hidrocarburos, lo que ha incentivado que los grupos al margen de la ley tengan como objetivo militar a las empresas petroleras y a Ecopetrol S.A. como entidad representativa de este sector en el Meta. Los *modus operandi* de grupos armados al margen de la ley que afectan las actividades petroleras se muestran en la figura 11.

Figura 11. Modus operandi de grupos armados al margen de la ley contra la industria petrolera en el campo de producción Apiay



Fuente: Coronado P, C (2015).

Es importante mencionar que en el departamento del Meta, por estar cerca de la capital del país, resulta favorable el desarrollo de la actividad petrolera como fuente de inversión productiva que impulsa el crecimiento económico de la región, y esta actividad se ve afectada por voladuras de las líneas de conducción, extorsión a los inversionistas, quema de maquinarias, secuestros de los funcionarios, presión a las comunidades para la realización de paros, infiltración de personal para la realización de sabotajes y diversas situaciones que terminan en incidentes que provocan interrupciones de la actividad petrolera y, por ende, perjuicios financieros para las empresas.

El conflicto armado ha sido una constante en el departamento del Meta y en el campo de producción de Apiay, por lo que ha repercutido en el desarrollo de Ecopetrol S.A. A pesar de que

en los últimos años ha mejorado la seguridad, las consecuencias de los hechos ilegales siempre han estado presentes afectando la infraestructura petrolera y en muchos casos la población de la región por la disminución de los ingresos que se obtienen para la inversión social y hacia los grupos más vulnerables.

### **1.3 Tipo de investigación**

La investigación se enfocó sobre una realidad presente en un escenario de una empresa como lo es Ecopetrol S.A., que realiza actividades petroleras en el campo de desarrollo y producción Apiay, y en donde se recolectó información con la cual se realizó el análisis de las respuestas de la organización, sus proveedores y otros grupos de interés, a la sociedad civil en relación a los eventos del entorno social como lo son paros, bloqueos, marchas, sabotajes, cese de actividades, entre otros problemas que afectan el desarrollo normal de las operaciones petroleras del campo, sucedidos en el período del año 2010 al 2015, y que llevaron a la interrupción del desarrollo normal del negocio, con perjuicios de toda índole.

### **1.4 Población y muestra**

La investigación tiene como población en total de 26 personas: seis (6) empleados del Departamento de Entorno y Gestión Social de Ecopetrol Apiay y de la Vicepresidencia Regional Orinoquia, a diez (10) de los proveedores más representativos del área de influencia, a seis (6) líderes comunitarios, y a (4) líderes sindicalistas.

Para la investigación, se realizó una observación en el entorno de estudio para lograr la sistematización de datos que sirvan para el desarrollo de los objetivos específicos; y que junto con la información obtenida a través de una entrevista semiestructurada que se diseñó para lograr realizar el análisis de las respuestas de la organización, sus proveedores y otros grupos de interés,

a la sociedad civil en relación con los eventos del entorno social (alarmas e incidentes) sucedidos en el período del año 2010 al 2015.

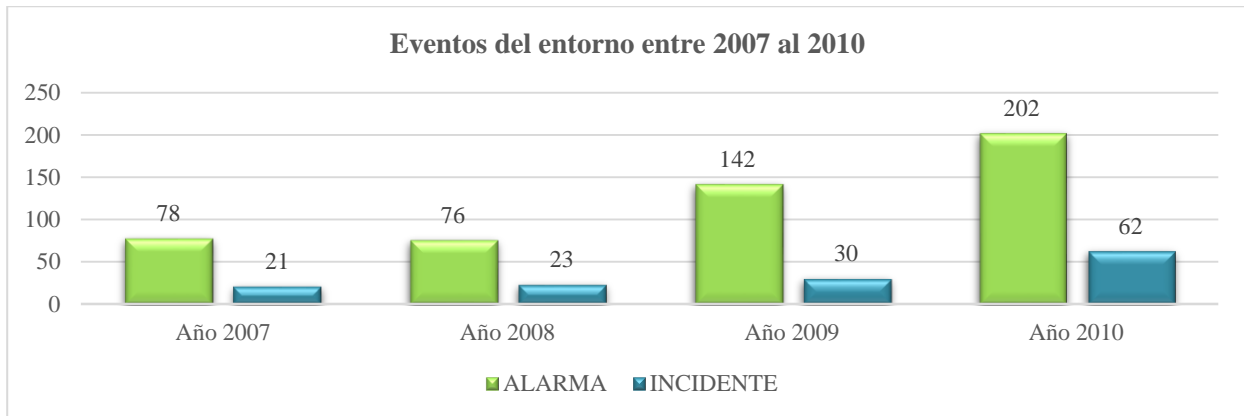
Para el análisis de los datos recolectados, se construyó gráficos en donde se identificaron el tipo de protesta, los actores involucrados, las pérdidas económicas y las respuestas de la empresa, proveedores y demás actores que intervienen en cada caso y ante cada una de las situaciones o eventos del entorno social que pueden o no interrumpir el desarrollo del negocio, y por ende genera consecuencias económicas para Ecopetrol S.A. y sociales para la población del entorno.

## 2. Resultados

### 2.1. Identificación y sistematización de los distintos conflictos ocurridos en la estatal Ecopetrol S.A. y en la Gerencia de Operaciones Apiay (2010-2015)

Como ya se mencionó, una alarma es una situación incipiente de inconformidad que, de no ser atendida apropiada y oportunamente, tiene el potencial de convertirse en un evento. Un incidente representa una acción colectiva de las comunidades tales como protestas, paros o bloqueos, los cuales pueden afectar o no la operación. Según Ecopetrol S.A. (2011), los eventos del entorno social entre el periodo 2007 al 2010 fueron los que se muestra en la figura 12.

Figura 12. Eventos del entorno social ocurridos en Ecopetrol S.A. entre el año 2007 al 2010



Fuente: Ecopetrol S. A (2011).

Estos datos demuestran que en este periodo las alarmas eran mayores que los incidentes, lo cual refleja que había una respuesta inmediata de prevención a los posibles eventos que se podrían dar; había alarmas generadas previamente como forma de conseguir la intervención de los funcionarios para así evitar la interrupción del negocio y las consecuencias financieras y sociales que se pudiesen dar al crearse un incidente. Hay que tener presente que las actividades de Ecopetrol S.A. de exploración y explotación eran menores en esta época, pues las



intervenciones de los actores sociales eran pocas y, por ende, existía mayor facilidad de previsión mediante alarmas que permitían evitar los incidentes (paro, protesta, bloqueos, etc.). Del total de incidentes en este periodo, hubo un gran porcentaje que afectó la operación de la empresa (figura 13).

*Figura 13.* Incidentes que afectaron o no la operación en Ecopetrol entre el año 2007 al 2010



Fuente: Ecopetrol S. A (2011).

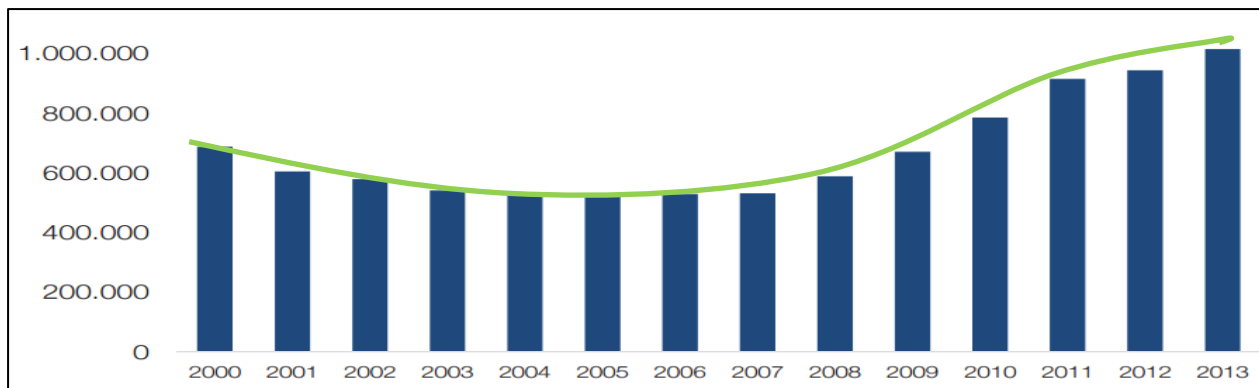
Como se muestra en la figura 13, el número de incidentes fue relativamente bajo en este periodo; estos, en su mayoría, llevaron a la interrupción de la operación de las actividades en Ecopetrol S.A., en los diferentes lugares en donde se dio cada evento del entorno social, lo cual es preocupante por las consecuencias económicas que generaron. A pesar de que entre el año 2010 al 2015 la estadística muestra una perspectiva de crecimiento de los eventos del entorno desde el año 2007 y del impacto que han tenido los incidentes en el desarrollo de la operación de la empresa, según el reporte de Ecopetrol S.A. (2011) con respecto a estos eventos, se presentó lo siguiente:

- En el 2010 se reportaron 264 incidentes; se encontró la mayor concentración en los departamentos del Meta y Casanare y en la región del Magdalena Medio.

- Las causas más frecuentes de los incidentes se relacionan con aspectos de contratación de mano de obra, bienes y servicios a nivel local, tablas salariales e inversión social.
- El mayor número de incidentes en 2010 con relación a 2009, cuando se produjeron 172 incidentes, se debió al aumento de proyectos desarrollados por la empresa (p. 147).

Lo anterior tiene su causa en el aumento de las actividades de exploración y explotación, que se incrementaron en un 167% entre el año 2007 al 2010 en los eventos del entorno social, que afectaron a la empresa en todas sus áreas. En el caso del año 2011, según Ecopetrol S.A. (2012), se dio un incremento del 44,3%, valor considerable comparado con el año 2010, pues se registraron 235 alarmas y 146 incidentes para un total de 381 eventos del entorno social. Este aumento de las actividades de exploración y explotación de petróleo en las diversas regiones del país, después del año 2007, se puede observar en la figura 14.

*Figura 14.* Producción colombiana de petróleo entre el año 2000 al 2013 (barriles diarios)



Fuente: Fedesarrollo (2015)

Las actividades petroleras en el país han aumentado el área de influencia de las empresas, el contacto con la población circundante, aumentó el número de proveedores de bienes y servicios y, por ende, se acrecentó la influencia y las exigencias de los grupos de interés hacia Ecopetrol, lo que ha llevado al incremento del 261% de los incidentes entre el año 2007 al 2010. Este aumento también se debió a que los grupos al margen de la ley como las FARC

incrementaron sus actividades delictivas hacia las empresas petroleras porque eran un medio para lograr financiamiento a través de los secuestros de los funcionarios de las empresas petroleras que eran extorsionadas; se denota el incremento de estas acciones ilegales entre el 2007 al 2010.

En el año 2011 (ver anexo E), se dieron 381 eventos sociales, de los cuales el 62% fueron alarmas y el 38% incidentes (corresponden a situaciones que podrían conducir a una interrupción de negocio), causados por problemas con la intermediación laboral, la demanda por mayor contratación de bienes locales, la afectación de la infraestructura vial y la ocurrencia de incidentes ambientales; esto muestra que la forma de contratación de personal está generando diversos conflictos que alteran las condiciones labores de la empresa, que adoptó el programa de contratación de mano de obra local, sobre el cual se indica lo siguiente:

Contratación local de personal principalmente no formado para el desarrollo de actividades del proyecto. Este programa, en conjunto con el de capacitación al personal vinculado al proyecto, busca el control del impacto del cambio en las prácticas culturales asociadas a la migración y cambio en el entorno social (Ecopetrol, 2011, p. 164).

En el caso del año 2012, se registraron 182 alarmas y 140 incidentes para un total de 322 eventos sociales, lo que representa una disminución del 15% respecto al año 2011. La causa de mayor generación de eventos sociales, es la temática de contratación del recurso humano que termina en la interrupción de la operación de Ecopetrol S.A. que afectan a los diferentes grupos de interés y al desarrollo de los objetivos empresariales (ver anexo E).

En el 2013, se registraron 378 alarmas y 180 incidentes para un total de 558 eventos sociales, lo que representa un incremento alto del 73% respecto al año 2012. Del total de los eventos sociales, el 68% fueron alarmas y el 32%, incidentes, que aumentaron un 29% con respecto al año anterior, debido al incremento de las actividades delictivas de los grupos al

margen de la ley (anexo E). En relación con la causa de alarmas e incidentes asociada a la demanda de contratación local de mano de obra, Ecopetrol (2014), señala lo siguiente:

Desde el 2011 se viene desarrollando el programa Formación para el futuro, con el objetivo de capacitar talento humano competente en actividades estratégicas para la economía local y regional, buscando así el incremento de las oportunidades de empleo de la población. Además, se trabajó con el Ministerio del Trabajo para la implementación del Sistema Público de Empleo (SPE) en zonas petroleras (Ecopetrol, 2014, p. 332).

Esto indica que Ecopetrol ha trazado unos lineamientos para prevenir o mitigar las consecuencias de esta causa, avanzando en nuevas acciones para mejorar dichas situaciones. La segunda causa de generación de los eventos está relacionada con la demanda por contratación local de bienes y servicios; al respecto, Ecopetrol (2014) indicó lo siguiente:

Se continuó con la implementación del programa Fortalecimiento empresarial, con el fin de fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas para que cuenten con estándares de calidad, productividad, competitividad y sostenibilidad, a la vez que creen empleo y fortalezcan las cadenas de suministro y distribución de las actividades económicas del territorio en las regiones donde la empresa tiene operaciones (Ecopetrol, 2014, p. 332)

Lo anterior demuestra la acción constante de Ecopetrol por evitar que las alarmas se convirtieran en incidentes en el año 2013, lo que tuvo un alto crecimiento e incidencia en todas las zonas del país, en especial en el departamento del Meta y Vichada, en donde se dieron 558 eventos sociales (alarmas e incidentes), siendo el área con mayor incidencia y, por ende, con más impacto en el desarrollo de las actividades y la economía de los campos petroleros.

Entre el año 2010 al 2014, las alarmas tuvieron un incremento del 1902% y por incidentes del 1522%, lo cual es un porcentaje muy significativo; de acuerdo con la estadística de Ecopetrol

S.A. (2015), las causas tienen relación con problemas con las condiciones laborales y gestión de contratistas, lo cual representa un 42%, lo que permite concluir que los trabajadores y sindicatos están permanentemente haciendo solicitudes para el mejoramiento de sus condiciones laborales o, en algunos casos, son pretensiones que no se pueden otorgar y generan conflictos.

Por lo anterior, se puede señalar que los eventos tuvieron un incremento muy superior, debido a que en este periodo aumentaron las actividades de explotación y exploración, en todo el territorio nacional, pero en especial en el departamento del Meta, lo que generó mayor relacionamiento con los actores o grupos de interés y, por ende, gran cantidad de alarmas e incidentes que han traído perjuicios financieros para la estatal petrolera colombiana.

En el año 2014, la situación de orden público por acciones del grupo armado es el evento del entorno social que mayor número de incidentes ha provocado, con un 61%, lo cual indica que los grupos al margen de la ley siguen delinquiriendo alrededor de las zonas donde se realizan las actividades petroleras, e influenciando a las comunidades y directamente a las empresas operadoras de servicios y contratistas (anexo E). Esto se puede corroborar con el incremento que tuvieron las actividades delictivas de los grupos armados al margen de la ley del 400% de bloqueos a operaciones, un 319% de atentados a la infraestructura y un 144% en secuestros de funcionarios de las empresas petroleras de tipo extorsivo (ver figuras 2,3 4), que influyeron en la generación de los incidentes que afectaron el desarrollo de la empresa. Al respecto, Ecopetrol (2015) indica lo siguiente:

- Se ajustaron los procedimientos con base en los eventos de seguridad, con el fin de proteger los derechos a la vida e integridad de trabajadores, debido a artefactos explosivos puestos por grupos armados ilegales. El objetivo es garantizar la integridad de los trabajadores dedicados a estas labores (p. 208).

Los temas sindicales, en relación con las condiciones laborales de los trabajadores, son otras de las causas de mayor frecuencia que interrumpen la operación del negocio y producen una serie de perjuicios organizacionales y sociales. Sobre este tema, Ecopetrol (2015) dice:

- Se implementó el esquema de relacionamiento con los sindicatos mediante reuniones sistemáticas, en donde se escuchan las inquietudes en representación de sus trabajadores afiliados. Se realizaron 62 reuniones; se adquirieron 174 compromisos, de los cuales se cerraron 152, los cuales no presentan vencimiento por ser de ejecución sucesiva. Las reuniones giraron alrededor de las siguientes temáticas: aspectos contractuales, salarios, prestaciones e indemnizaciones, vinculación laboral y contratos de trabajo.
- Se creó un protocolo de atención donde se definen las actividades a desarrollar en casos de anormalidad laboral y ceses, lo mismo que se relacionan las autoridades a quienes acudir y las acciones a aplicar en cada caso (p. 244).

En el caso del año 2015, se registraron un 4% menos de eventos sociales y las causas se relacionaron con temas de seguridad física, específicamente con hurto de elementos en pozos, infraestructura, y operación de Ecopetrol, y atentados a la infraestructura.

Lo anterior se dio porque las actividades delictivas en contra de las petroleras disminuyeron considerable entre el año 2013 al 2015 (atentados a la infraestructura [67,6%], bloqueos a las operaciones [75,1%], secuestros [62.8%]), y esto llevó a disminuir los eventos sociales, junto con las acciones continuas que ha realizado Ecopetrol para prevenir alarmas o mitigar las consecuencias de los incidentes.

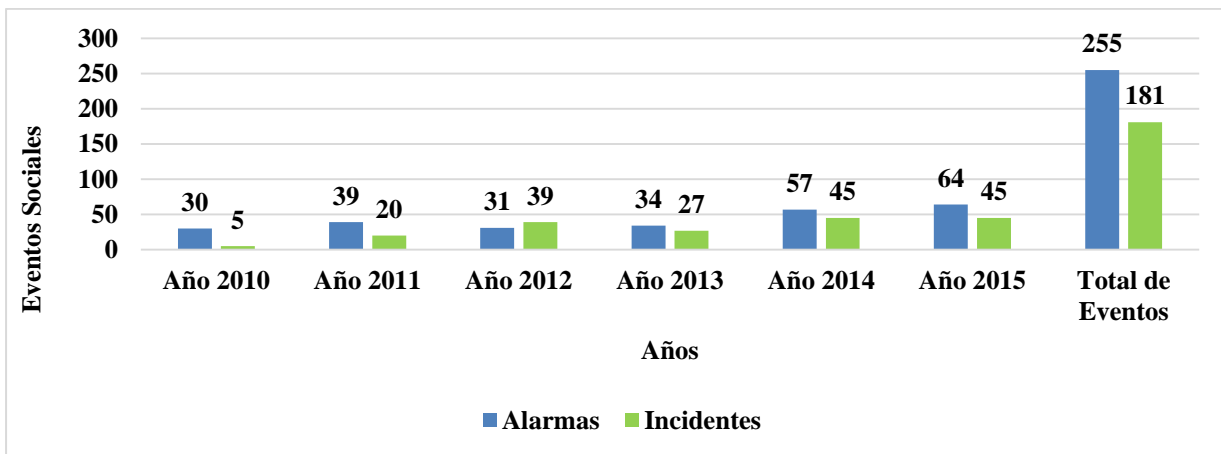
La segunda causa sigue siendo todo lo relacionado con asuntos laborales, en especial con la contratación local de personal, que sigue siendo una situación que afecta el desarrollo y crecimiento empresarial. Sin embargo, este año otra causa de incidentes relevantes fue la

temática de expectativas de la comunidad, que representó el 14% de estos eventos, que se “presentaron como bloqueos reclamando mayor contratación de bienes y servicios locales, mayor participación de mano de obra y expectativas de inversión social en las regiones” (Ecopetrol, 2016, p. 425); estas actividades interrumpen la operación de la empresa y afectan el alcance de los objetivos de Ecopetrol.

## 2.2. Eventos del entorno social ocurridos en el campo de desarrollo y producción Apiay de la empresa Ecopetrol

El total de alarmas e incidentes que se generaron en el campo Apiay, entre el año 2010 al 2015, se muestra en la figura 15.

Figura 15. Alarmas e incidentes en el campo Apiay entre los años 2010 al 2015



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010 - 2015).

En el año 2010, se generaron 35 eventos sociales, de los cuales 86% fueron alarmas y un 14%, incidentes. De estos, el 57% fueron generados por la sociedad y comunidad mediante exigencias en relación con decisiones administrativas con afectación a la comunidad, compras, contratación y demanda por empleo, que es la causa de mayor generación de eventos que provocó bloqueos de vías de acceso a instalaciones, campos y pozos, con repercusión en la

actividad productiva de crudo; disminuyeron los ingresos y las utilidades de la empresa (anexo F).

En este año 2011 se generaron 59 eventos sociales, de los cuales 66% fueron alarmas y un 34% fueron incidentes, lo cual indica un incremento del 69% con respecto al año 2010, y en especial de los incidentes que aumentaron del 300%. El 18% de alarmas fueron a causa de demanda por mayor contratación local y, en el caso de los incidentes, el cese de actividades por parte de los sindicatos; esto provoca interrupciones en la operación de Ecopetrol (anexo G).

En el año 2012 se generaron 70 eventos sociales, de los cuales 44% fueron alarmas y un 56% fueron incidentes. Esto indica que hubo un incremento del 19% con respecto al año 2011 y un 100% comparado con el año 2010. El 23% de las alarmas fueron por aspectos relacionados con la temática de demanda por mayor contratación de mano de obra local y en cuanto a los incidentes, el 15% fueron los generados por el inconformismo sindical, que mediante los *meetings* informativos llevaron a bloqueos para el ingreso del personal al campo, lo que condujo a la interrupción de la operación y pérdidas financieras (anexo H).

En el año 2013 se generaron 61 eventos sociales, de los cuales 56% fueron alarmas y un 44%, incidentes, causados por la comunidad a través de las Juntas de Acción Comunal mediante exigencias en aspectos como afectaciones ambientales de la operación o los proyectos e inconformidad con procedimientos de contratación de mano de obra local. El 44% de las alarmas y el 52% de los incidentes fueron por aspectos relacionados con la inconformidad con tarifas salariales y condiciones de trabajo, que llevaron a paros en las vías de acceso a instalaciones, lo que condujo a la disminución de la producción de crudo en los pozos (anexo I).

En el año 2014 se generaron 102 eventos sociales, de los cuales 56% fueron alarmas y un 44% incidentes, con un crecimiento del 67% con respecto al año 2013, que se dio por factores

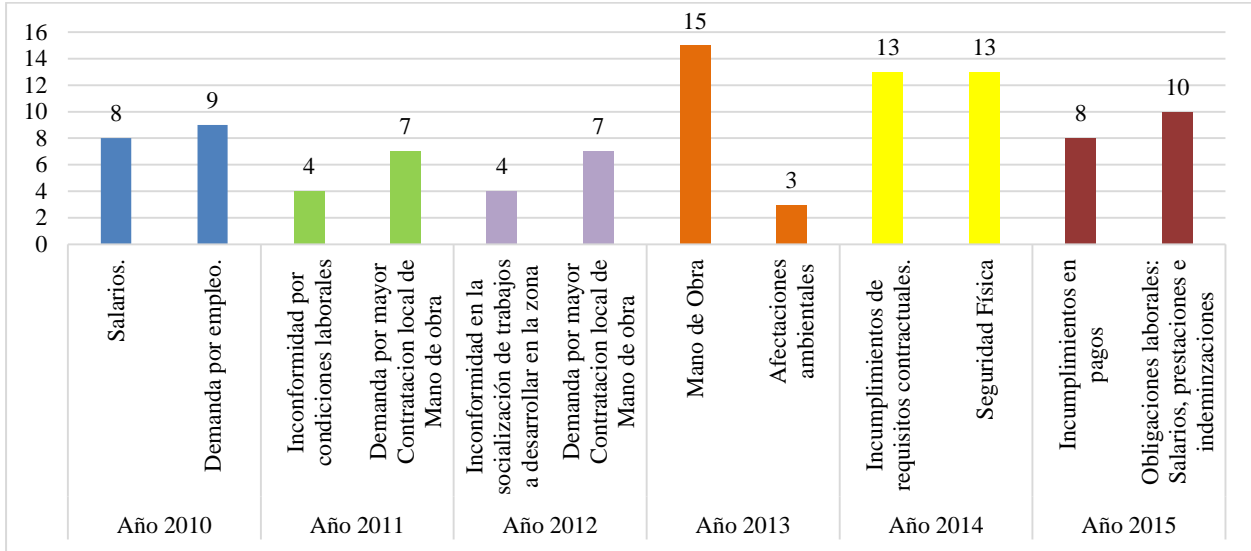


externos como el incremento de sucesos originados por los grupos al margen de la ley y el aumento de las quejas de la comunidad, que fueron las causantes del 51% de los incidentes que están relacionados con la seguridad física referida a la financiación de actividades ilícitas de grupos ilegales; afectación a la infraestructura de Ecopetrol, en áreas de orden público; lo que afectó la producción del campo (anexo J).

En el año 2015 se generaron 116 eventos sociales, de los cuales 55% fueron alarmas y un 45%, incidentes, cantidad que creció en un 14% con respecto al año 2014, y un 90% con el año 2015; un crecimiento muy alto, lo cual indica un aumento significativo en las quejas por los grupos de interés en el Campo Apiay que están relacionadas con el desarrollo de las actividades e influencia de las mismas en su entorno (ver anexo K). Se puede apreciar que en los años 2013 2014 y 2015 se mantuvo el porcentaje de alarmas (54% o 55%) y el de incidentes (45% o 46%) del total de eventos, lo cual indica que las acciones aplicadas sobre las alarmas para evitar que se conviertan en incidentes no dan los resultados esperados o no están encaminadas hacia su disminución.

Entre el año 2010 al 2015, se dio un 113% del número de alarmas como notificaciones que indican ocurrencia con proximidad de un incidente, ante las cuales la empresa Ecopetrol gestionó respuestas con el propósito de prevenir la ocurrencia de acciones colectivas que podían afectar las operaciones; asumió de manera institucional, pacífica y concertada las soluciones con los actores responsables de los eventos que hicieron diferentes requerimientos en relación con las actividades petroleras.

Figura 16. Principales causas de alarmas generadas en el campo Apiay (2010-2015)



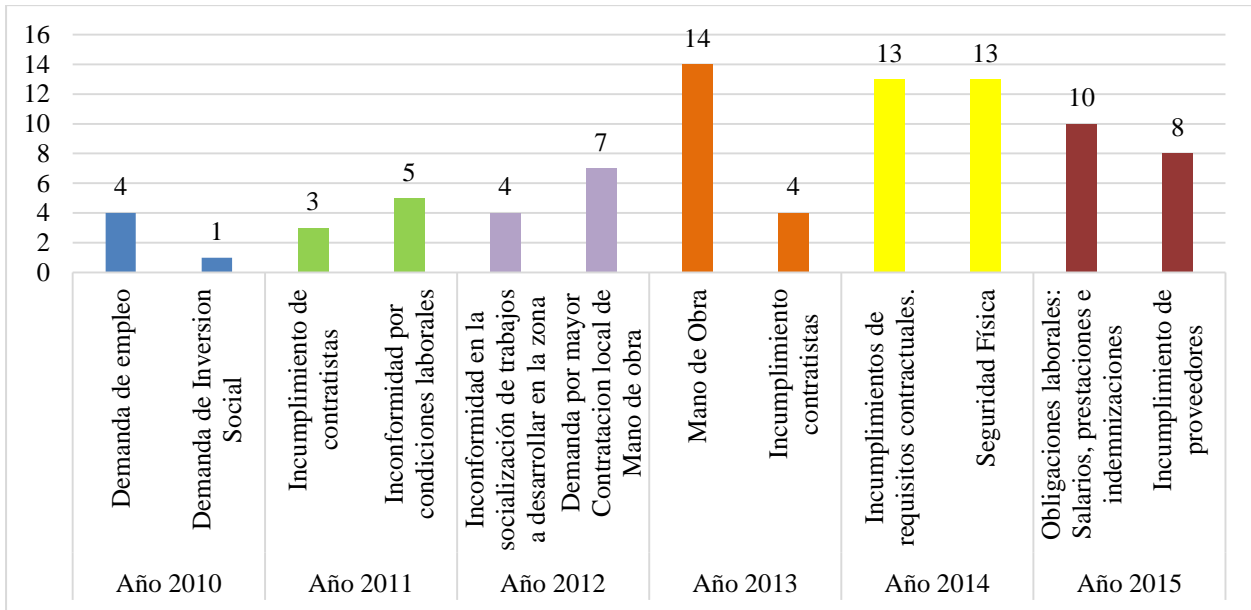
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010 - 2015).

La causa de mayor frecuencia de alarmas entre los años 2010 al 2015 fue la relacionada con la demanda de contratación de mano de obra local, que ha sido la razón que ha generado mayor cantidad de protestas, bloqueos y cese de actividades, por parte de los grupos de interés, que interrumpen las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.

A consecuencia de esta problemática, el Gobierno nacional emitió el Decreto 2089 de 2014, por el cual se adoptan medidas especiales para garantizar la vinculación de mano de obra local a proyectos de exploración y producción de hidrocarburos y donde se estipula la “priorización de recurso humano local: la totalidad de la mano de obra no calificada contratada en los términos de este decreto, deberá en principio, ser residente del municipio y con prioridad del área en que se encuentre el proyecto de exploración y producción de hidrocarburos. De igual forma, y cuando existiere mano de obra calificada, como mínimo el treinta por ciento (30%) de ésta deberá ser residente del municipio en que se encuentre el proyecto” (Ministerio de Trabajo, 2014, p. 3), con lo cual se obliga a Ecopetrol y a las empresas aliadas a cumplir con este requerimiento, lo que conduce a que a las alarmas por esta causa empiecen a disminuir.

Ahora, en el caso de los incidentes, se tuvo un incremento significativo del 800%, lo cual afecta al desarrollo empresarial porque al aumentarse los bloqueos y el cese de actividades interrumpen las actividades de producción generando pérdidas económicas y disminución de utilidades. Las principales causas de estos incidentes se observan en la figura 17.

Figura 17. Principales causas de incidentes generados en el campo Apiay (2010-2015)



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010 - 2015).

Como en los eventos de las alarmas, también en este periodo la causa de mayor generación de incidente estuvo relacionada con la contratación de personal, por la que protesta la comunidad, que por lo general se relaciona con las actividades que realizan las empresas aliadas que contratan recurso humano de otras áreas y no tienen en cuenta la población de la región.

### 2.3 Respuestas de Ecopetrol S. A. a sus proveedores y grupos de interés

Las respuestas de Ecopetrol-campo Apiay, en el año 2010, fueron las de revisar con los diferentes actores que intervinieron en los eventos si había algún acuerdo por cumplir, o buscar

el acercamiento mediante reuniones para llegar a la conciliación de las exigencias solicitadas por los actores (anexo L).

Las respuestas de los directivos de la empresa en el año 2011, aplicadas a los incidentes generados por causas externas que llevaron a bloqueos y protestas por parte de los actores como la comunidad y trabajadores que suspendieron las actividades programadas en especial de la explotación o producción (lo que generó sobrecostos y disminución de ingresos), fueron las de entrar en el proceso de recolección de información de cada evento y realizar el contacto respectivo con los grupos de interés para conseguir un conceso y así obtener la resolución de la problemática bajo un acuerdo propicio para las dos partes (anexo L).

Las respuestas de la empresa para los eventos causados en el año 2012 y 2013, en razón de los incidentes como el presunto inicio de actividades no socializadas por parte del contratista, desacuerdo frente a desvinculaciones o solicitud de reincorporación laboral y la contratación de personal local, fueron las de recolectar información del evento, definir el área o áreas que deben atender la situación; buscó el contacto inicialmente con el emisor del evento para obtener mayores datos, y luego se realizó un acercamiento con los responsables del incidente para conocer las causas y los requerimientos exigibles, con el propósito de avanzar en la revisión de la situación y tener datos que permitieran en una reunión despejar dudas y lograr realizar una reunión para dar solución al incidente, a fin de mitigar los efectos de los bloqueos, cese de actividades y protestas, que interrumpieron la operación de las actividades de la empresa (anexo L).

En el caso del año 2014, las causas que generaron un mayor número de incidentes fueron debido a los desacuerdos en el proceso de la negociación de la convención colectiva de la Empresas con los trabajadores, quienes al realizar *meetings* para dar a conocer los mismos,

interrumpían las labores o realizaban bloqueos en las instalaciones con cese de actividades, por lo que la mayor cantidad de respuestas (un 25%) consistieron en solicitar acompañamiento al Ministerio del Trabajo con el fin de que la autoridad laboral esté en los procesos de solución a los eventos para lograr que las actividades no se interrumpan y puedan de alguna manera minimizar las pérdidas por el cese de labores (anexo L). También la empresa buscó un acercamiento con los líderes o actores de los incidentes a fin de conseguir entrar a revisar y buscar la solución a la problemática con el propósito de minimizar el impacto del cese de labores o el bloqueo que lleva a la interrupción de la operación del campo Apiay.

En cuanto a los eventos del año 2015, la empresa se enfocó en buscar solución a las causas de mayor generación de incidentes para asegurar el cumplimiento de las obligaciones y condiciones laborales con el desarrollo de estrategias como la implementación de las directrices laborales emitidas por Ecopetrol, contenidas en la guía de aspectos y condiciones laborales en actividades contratadas. Durante el año, se actualizó y optimizó la normativa, de acuerdo con las necesidades de la empresa y para la vinculación de personal por parte de los contratistas (Ecopetrol, 2016, p. 195).

La mayor cantidad de respuestas por parte de los directivos de la empresa entre el año 2010 al 2015 a los diferentes eventos sociales, ocurridos por las exigencias de los grupos de interés tienen diferentes características, en especial cuando la causa de estos eventos está relacionada con la gestión de empleo, y la respuesta a cada hecho debe estar acorde con la situación del entorno, pero también con las necesidades y la funcionalidad de la empresa. Por eso las respuestas dadas hacia estos eventos se han caracterizado por diferentes aspectos, como:

## ***Respuestas a las alarmas***

- **Efectivo monitoreo y seguimiento, pero lentitud en respuestas.** El sistema de monitoreo de las alarmas, a pesar de ser efectivo en la detección de los eventos, es lento en el proceso de clasificación, definición del área y es responsable de atender el evento porque se recopila información sobre aspectos como fecha y nombre del que reportó, área, tipo de evento, descripción, clasificación, temática, causa, empresa (Ecopetrol, socio o filial ), activo afectado, ubicación, causas generadoras, valoración, contrato, gestoría administrativa, estatus evento, costos para la operación, trabajadores involucrados, tipo de alarma y afectación de la operación.

Todo esto lleva a que la información dirigida al responsable de dar respuestas a las alarmas no llegue en forma rápida y, de alguna manera, esto hace que el evento se pueda convertir en incidente porque no se toman las medidas a tiempo, ya que no se da la información suficiente para que los responsables apliquen acciones al evento. Es preciso indicar que esto también tiene que ver con la cantidad de alarmas que cada día se están detectando o recibiendo, además del proceso de monitoreo que se debe estar realizando continuamente a las ya existentes para verificar su estado y resolución en manos de los responsables de cada una de ellas.

- **Respuestas a partir de la definición de motivos generadores de la alarma.** Los directivos de Ecopetrol buscan tener claro los motivos generadores de la alarma, a fin de centrar acciones, actividades o requerimientos a las empresas contratistas que sirvan para dar solución al evento, o buscar la manera de que no se generen mayores consecuencias para la empresa y los actores que intervienen en el proceso.

- **Contacto con responsables de la alarma.** La primera acción de respuesta de los directivos de la empresa Ecopetrol ante el evento es determinar el responsable de avanzar en la resolución de la alarma, buscar el contacto con el actor que ha generado la alarma y los afectados

del mismo para lograr conciliar una posible salida, de manera que no afecte a los actores de los grupos de interés y que esto no se convierta en un evento, ya que “una situación incipiente de inconformidad que de no ser atendida apropiada y oportunamente, tiene el potencial de convertirse en un incidente” (Ecopetrol, 2010, p. 149). Este contacto por lo general son las empresas aliadas contratistas, que emplean un sinnúmero de personas para el desarrollo de sus actividades o servicios contratados; según las estadísticas, estas alarmas son a consecuencia de pagos pendientes al recurso humano, ya sea de salarios, prestaciones sociales, liquidaciones y, en fin, todo lo relacionado con este tema.

A estas empresas contratantes se les hace requerimientos, revisiones o auditorias, según sea el caso, para atender las quejas de los trabajadores, los cuales son los que más hacen estas peticiones a la empresa, a sabiendas de que, por lo general, los pagos de la prestación de los servicios se realizan a tiempo.

- **Respuestas de seguimiento.** Para cada alarma, el procedimiento es avanzar en acciones iniciales con los actores que intervienen en el evento a fin de dar solución a “las notificaciones auditivas o visuales que indican la ocurrencia o proximidad de un incidente y que implica una acción de respuesta” (Ecopetrol, 2013, p. 329), y luego de ello buscar hacer seguimiento hasta que se logre el cierre del evento o la preparación para las posibles consecuencias al generarse el incidente.

### ***Respuestas a incidentes***

- **Informativas.** Se refiere a la recolección de información básica del evento social y está a cargo del sistema de monitoreo y seguimiento de eventos sociales, para lograr direccionar hacia

el área o áreas relacionadas con la problemática, y así trazar acciones encaminadas a dar solución.

Este sistema, según Ecopetrol (2016), hace una “efectiva labor de monitoreo no sólo contribuye a realizar análisis de causa raíz (por qué se presentan estos eventos) sino que permite identificar qué procesos son vulnerables a estos riesgos y con base en ello desarrollar planes de trabajo específicos” (p. 1), lo cual es importante para conseguir hacer frente a los eventos sociales, en especial de los incidentes que traen pérdidas económicas para la empresa.

- **De medición.** Se refiere a la determinación del alcance posible que puedan tener el evento y los sistemas afectados por el mismo; es decir, se debe determinar una perspectiva de las posibles consecuencias y las acciones que se deban tomar para prevenir o mitigar los efectos. Para la definición del alcance, se recolecta mayor información del incidente, y se tienen en cuenta, para tomar acciones al respecto, datos de incidentes relativamente similares para direccionar el esfuerzo hacia su resolución.

- **Integradoras.** Se busca, mediante la determinación de las áreas correspondientes, integrar a los actores que intervienen en el incidente hacia la consecución de actividades acordadas para conseguir un resultado. Es decir, la respuesta del incidente se centra en lograr acercamientos entre la empresa y los responsables del evento para llegar a reuniones que permitan trazar un plan con objetivos acordados y así dirigir esfuerzos hacia la solución de la problemática.

- **Valorativas.** Para llegar al origen del incidente, se requiere, en muchos casos, valorar los diferentes aspectos que lo han generado, y de esta manera se realizan evaluaciones o auditorías en las áreas de Ecopetrol o empresas aliadas que busquen determinar en detalle las causas del incidente y las posibles medidas a tomar, según sea el caso específico. Por lo general,



estas acciones en respuesta al incidente se dan cuando son requerimientos de la comunidad hacia las empresas aliadas contratistas, que no cumplen las actividades programadas o con pagos que se deben realizar, por lo que se han tomado las vías de hecho para que sean llevados a cabo.

#### **2.4. Pérdidas para Ecopetrol, causadas por los distintos incidentes ocurridos en el campo de producción Apiay**

Para la cuantificación de las pérdidas ocasionadas por los incidentes generados en el campo de producción Apiay en el periodo de estudio, se tuvieron en cuenta la cantidad de barriles de crudo dejados de producir, el precio promedio de crudo en dólares y la tasa de cambio promedio para cada periodo, como se observa en la tabla 1.

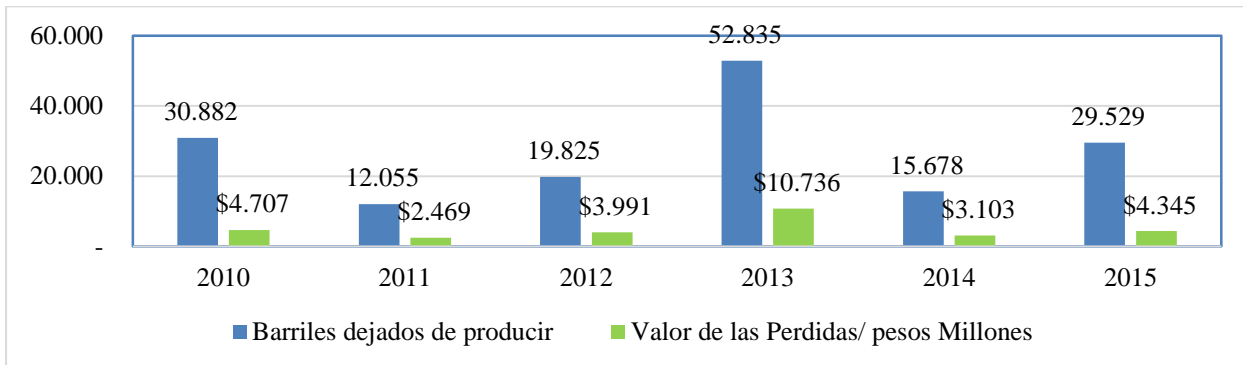
Tabla 1. *Valores para la cuantificación de las pérdidas económicas causadas por los incidentes generados en el campo de producción Apiay.*

<b>Año</b>	<b>Promedio del precio del crudo Brent</b>		<b>Promedio del precio del dólar</b>
2010	USD/Barril	80,27	1.898,68
2011	USD/Barril	110,87	1.846,97
2012	USD/Barril	111,66	1.802,71
2013	USD/Barril	108,71	1.869,10
2014	USD/Barril	98,95	2.000,33
2015	USD/Barril	53,63	2.743,39

Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010 - 2015) – Información Estadística Banco de la Republica - <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/commodities/petroleo-brent.html>

Según la información recolectada, las pérdidas económicas para Ecopetrol-campo Apiay por cada año se muestran en la figura 18.

Figura 18. Pérdidas de producción de crudo causadas por los eventos sociales generados en la empresa Ecopetrol-campo Apiay (2010-2015)



Fuente: Ecopetrol S. A – campo Apiay (2010 - 2015).

Se observa que el año 2013 fue el de mayor cantidad de pérdidas económicas por la generación de eventos sociales causados por las actividades delictivas de los grupos al margen de la ley, los cuales de algún modo influenciaron a los grupos de interés para que originaran incidentes como protestas, bloqueos y cese de actividades; lo que, sumado a los problemas en asuntos laborales y sindicatos, condujo a la interrupción de las actividades de producción, cuyo resultado fueron menores ingresos o pérdidas económicas para la empresa.

En cuanto a las pérdidas económicas para la empresa en los años 2010 y 2011, los eventos que generaron mayor cantidad de pérdidas económicas fueron por diversas causas, como paros, bloqueos, protestas, cese de actividades por los trabajadores y sindicatos, atentados a la infraestructura y hurtos de activos que interrumpieron la operación. Se dejó de producir 30.882 barriles de crudo en el 2010 y 12.055 en el año 2011, y esto trajo reducción en los ingresos financieros para la empresa (anexo M).

En el año 2012, los incidentes que generaron mayor cantidad de pérdidas económicas fueron los hurtos a los activos relacionados con las instalaciones, maquinaria, equipos con los que se realiza la operación de exploración y producción, que, junto con atentados a la

infraestructura causada por los grupos al margen de la ley, representaron el 37% del valor total de las pérdidas, que afectaron la utilidad financiera de la empresa en este campo (anexo M).

También los eventos generados por las comunidades en cuanto a bloqueos y protestas por las actividades desarrolladas por la empresa en la región representaron un 34% sobre el total de las pérdidas.

En el 2013, los incidentes que generaron mayor cantidad de pérdidas económicas fueron los problemas con comunidades, que pusieron en manifiesto sus inquietudes e inconformismos por diferentes aspectos relacionados con las actividades petroleras a través de protestas, bloqueos o paros en las vías de acceso a instalaciones del campo y pozos, lo que condujo a la interrupción de las operaciones porque los trabajadores no lograron el ingreso a las áreas de Ecopetrol y esto llevó a la baja de producción de crudo; esto tuvo como consecuencia una pérdida por valor de \$10.735 millones de pesos. Esta sola causa representó un 72% del total mencionado de las pérdidas económicas (anexo M).

En el caso del año 2014, los incidentes que generaron mayor valor de pérdidas económicas fueron por bloqueos de los trabajadores y sindicatos; se disminuyó la producción por el cese de actividades y, por ende, se redujeron los ingresos, que para este año fueron de \$3.103.183.211. La causa mencionada que generó mayores pérdidas representó frente al total un 34%, y, junto con el incumplimiento de contratistas en los proyectos y los problemas con la comunidad, llevó a la disminución de ingresos en este campo de producción de crudo (anexo M).

Para el año 2015, los incidentes que generaron mayor valor de pérdidas económicas fueron los diferentes asuntos laborales, como contratación de mano de obra local, destituciones, liquidaciones y cancelación de prestaciones sociales por parte de Ecopetrol y las empresas

aliadas; lo que generó la disminución de la producción de petróleo y, por ende, reducción en los ingresos, que para este año fueron de \$4.344.502.407 (anexo M).

En total, las pérdidas económicas en el periodo 2010-2015, por los incidentes provocados por los diferentes grupos de interés en la empresa Ecopetrol Campo Apiay, fueron de 160.804 barriles de crudo, cuyo valor estimado en el mercado fue de **\$29.349 millones de pesos**, cifra que se dejó de recibir como fuente importante para lograr las metas de utilidad definidas para cada estudio.

## **2.5. Análisis de los resultados y acciones estratégicas de mejora ante las causas y consecuencias generadas por los distintos eventos sociales ocurridos en el campo de producción Apiay**

Identificados y sistematizados los distintos eventos sociales (alarmas e incidentes) ocurridos en la estatal petrolera colombiana, Ecopetrol S.A - Gerencia de Operaciones y producción Apiay entre el año 2010-2015, se puede indicar los siguientes hallazgos y las recomendaciones válidas para el mejoramiento de las situaciones adversas que generan interrupción del negocio, consecuencias financieras y sociales que afectan a la empresa y al grupo de actores de influencia:

**2.5.1 Hallazgo I – Disminución de la capacidad de respuesta del sistema de monitoreo por el incremento de eventos sociales por factores externos.** Desde el año 2010, se empezaron a aumentar las alarmas e incidentes por el incremento de las actividades delictivas de los grupos armados al margen de la ley; eventos sociales en donde intervienen actores que realizan acciones poco previsibles y por ende su detección mediante el sistema de monitoreo se hace más

complejo, ya que la práctica de identificación de las causas de los mismos se dificulta, porque está por fuera de la órbita del desarrollo del funcionamiento de la Gerencia de Operaciones Apiay y por ende se pierde la facilidad que tienen los funcionarios y/o directivos de realizar estudios más precisos sobre las raíces de los eventos y la posibilidad de trazar acciones para intervenirlos, evitar los incidentes y la reincidencia de los mismos.

Esto ha llevado a que la capacidad de respuesta del sistema de seguimiento y monitoreo, ante el incremento de los eventos sociales por factores externos en relación con las actividades delictivas al margen de la ley, se disminuya porque además la estrategia aplicada para este tipo de situaciones no cambió, no fue flexible y por ello los incidentes tuvieron consecuencias financieras (ver figura 18) de una u otra forma afectó el desarrollo empresarial.

- **Acción estratégica de mejora I. Diagnóstico funcional del sistema de monitoreo en cuanto a la detección de los eventos sociales generados por factores externos**

Ecopetrol Gerencia de Operaciones Apiay, tiene la obligación de asegurar que la realidad de entorno externo coincida con la información que se reporta en cuanto a las alarmas e incidentes, y que esta sea suficiente para la identificación de acciones concretas, viables y realizables cuyo propósito único es prevenir consecuencias en el ámbito organizacional.

Es necesario aplicar la Estrategia de Diagnóstico Organizacional porque según Rezat (2007) “este pretender ser: de carácter objetivo; ausente de impresiones personales; de medición certera, y exhaustiva, y hasta donde los recursos y tiempo lo permitan” lo que es fundamental en el caso de estudio, porque al evaluar el sistema de monitoreo se podrá determinar las debilidades existentes y sobre ello identificar acciones que mejoren la funcionalidad en cuanto a la detección de eventos generados por factores externos, que pueda interrumpir la operación de la empresa.

Esta determinación de la visión funcional y dinámica del sistema de monitoreo permitirá que los funcionarios y/o directivos, identifiquen las fortalezas existentes y que en la actualidad han dado resultados aceptables en cuanto a la detección de alarmas, pero no lo suficientes ante el crecimiento del 800% de los incidentes entre el año 2010 al 2015, lo cual confiere la preocupación de evaluar el sistema para que se pueda direccionar un funcionamiento acorde a la situación cambiante del entorno, porque de la información que se recolecta mediante el sistema, es que los directivos puedan aplicar acciones que disminuyan la brecha creciente de la pérdida monetaria que afecta no solo a la empresa, sino a todos los clientes internos y externos e incluso a sus grupos de interés.

- **Acción estratégica de mejora II. Creación de un grupo interdisciplinario enfocado en fortalecimiento del sistema de monitoreo en cuanto a la detección de los eventos sociales generados por factores externos.**

Teniendo identificadas las debilidades del sistema de monitoreo en cuanto a la detección de eventos por factores externos determinadas mediante el diagnóstico, es importante crear un grupo interdisciplinario con recurso humano de la empresa relacionado con el tema; y externo especializado en el tema de las actividades delictivas de los grupos armados y de las particularidades de la afectación hacia la industria petrolera, con el propósito único de tener una visión mayor sobre cómo prevenir o enfrentar este tipo de factores que generan eventos sociales, para mitigar las consecuencias sociales y financieras; mediante la concertación de las actividades funcionales del sistema actual de seguimiento y monitoreo.

Es preciso, mencionar que “la posibilidad de la responsabilidad corporativa o individual por crímenes perpetrados en un conflicto armado es un elemento cada vez más importante para

las empresas a la hora de evaluar los riesgos derivados de las actividades que llevan a cabo en esos entornos complejos” (Prandi y Lozano, 2010, p. 22), que se convierten en escenarios generadores de eventos, por lo que se hace necesario que la gestión administrativa de Ecopetrol Apiay, tenga presente la necesidad de planear evaluaciones periódicas para medir la eficacia del sistema de detección de los mismos, y sobre los hallazgos encontrados diseñar y aplicar las estrategias que permitan flexibilizarlo y fortalecerlo continuamente.

**2.5.2 Hallazgo II – Pérdida de tiempo al momento del direccionamiento de la información del sistema de monitoreo y las áreas responsables de actuar sobre los eventos.** Diagnosticado el sistema de seguimiento y monitoreo de eventos sociales, e implementada las acciones estrategias de fortalecimiento del mismo a partir de un plan minucioso y detallado para mejorar las debilidades identificadas sacando el mayor provecho de las fortalezas existentes, se podrá obtener información más ajustada a la realidad, con mayor rapidez y necesaria para tomar acciones inmediatas enfocadas a prevenir y/o a mitigar en forma eficaz los efectos del mismo.

Sin embargo, así se tenga la información concreta del evento social por parte del personal del sistema de monitoreo y seguimiento, que direccionan hacia el área o áreas relacionadas con la problemática las cuales trazan las acciones encaminadas a dar solución; en esa transición se pierde la continuidad y agilidad en el proceso, por diversos factores como; estudio del caso, referenciación del incidente, determinación de la persona o grupo de funcionarios encargados a dar solución y en fin una serie de circunstancias que disminuye la efectividad de intervención a un evento que puede perjudicar el desarrollo de la empresa.

Esta situación, por ende, disminuye la efectividad del sistema de monitoreo, porque de alguna manera no existe la suficiente sinergia para que los directivos de las áreas definidos o

encargados a dar solución, puedan rápidamente conseguir los resultados esperados. Y esto además de que en muchos casos las personas encargadas de dar esa solución no son las más idóneas o no tienen a su alcance información necesaria para concluir el proceso. Por eso la necesidad de la creación de un grupo a nivel nacional especializado en casos específicos de incidentes que pueden afectar las finanzas de Ecopetrol.

- **Acción estratégica de mejora III. Creación del comité de alerta temprana y atención inmediata de incidentes.**

Ante la situación mencionada es necesario la creación de un Comité de Alerta Temprana y Atención Inmediata de Incidentes, conformado por personal del área del sistema de seguimiento y control de eventos y de las diferentes áreas a nivel nacional de la empresa; para que en la medida y en tiempo real de la detección del posible evento, los integrantes del comité puedan conocer datos obtenidos a través del sistema e ir prospectando alternativas de solución posibles, como forma dar mayor agilidad al proceso, y llegar en forma contundente a la prevención o mitigación del incidente.

El Comité de Alerta Temprana y Atención Inmediata de Incidentes tendrá como función específica evitar que se materialice el riesgo de eventos que se puedan de una u otra manera afectar la producción de hidrocarburos en el campo que solo en el periodo de estudio 2010 al 2015, los incidentes provocados por los diferentes grupos de interés de Ecopetrol Campo Apiay, fueron de 160.804 barriles de crudo, cuyo valor estimado fue de \$29.349 millones de pesos, una cifra considerable que pudo ser utilizada para ser inversiones en el entorno interno y externo, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.



### **2.5.3 Hallazgo III – El sistema de seguimiento y monitoreo no posee una sección de verificación del funcionamiento de los componentes para la realización de sus actividades.**

Si bien es cierto, que el Sistema de Seguimiento y Monitoreo, realiza su labor identificando eventos sociales (alarmas e incidentes), dentro de su accionar no existe un proceso que le permita autoevaluar el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo, y el seguimiento al área dentro de la gestión de control global de la empresa, no ha sido muy proactiva y coincidente con la directriz del mejoramiento continuo organizacional, que de alguna manera no han promovido acciones enfocadas al fortalecimiento del área de monitoreo, y esto ha llevado a que no sea flexible ante los cambios del entorno interno y externo, y en su funcionamiento no se ha logrado disminuir los efectos de los incidentes.

Entre estas consecuencias de los incidentes como la pérdida de producción de crudo en el campo de Apiay entre el año 2010 al 2015, se denota solo una disminución del 4.4%; con un incremento considerable en el intermedio del periodo del 71.05%, lo cual muestra que el área de seguimiento y monitoreo, ha tenido un proceso funcional importante en la detección de los eventos, pero, sin embargo, la particularidad de los resultados muestra que se debe fortalecer la capacidad del sistema, que debe provenir de la evaluación continua a partir de un área especializada con recurso humano debidamente capacitado y los recursos necesarios para mejorar las condiciones de la misma.

- **Acción estratégica de mejora IV. Creación del comité de autoevaluación del área de monitoreo con enfoque de mejoramiento continuo y prospectivo.**

El Área de Monitoreo, deber ser evaluada periódicamente mediante diagnósticos que permitan identificar las fortalezas y debilidades del sistema de seguimiento de eventos sociales

para que en su actividad funcional la gestión gerencial este comprometida con la búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo, y por ello la necesidad de la creación de un Comité de Autoevaluación del Área de Monitoreo que se alinee e incluya en los procesos de control de cumplimiento de los planes de acción en procesos que son prioritarios para la empresa, porque con ello se busca asegurar en forma diligente la trazabilidad de la operación de Ecopetrol en la Gerencia del Campo Apiay.

Si esto se promueve en el contexto de la aplicabilidad organizativa, se tendrá un sistema de seguimiento y control de eventos sociales que permita un proceso fundamental en la administración de los riesgos en forma efectiva que busque evitar disminución en los ingresos de la empresa y consecuencias sociales para los diferentes actores de los grupos de interés.

**2.5.4 Hallazgo IV – Falta de mayor relacionamiento de Ecopetrol con la comunidad y en general con los *stakeholders* o grupos de interés en el entorno del campo Apiay.** Ecopetrol debe tener como estrategia principal relacionarse más y mejor con las comunidades. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización. Ecopetrol debe reunirse con todos los grupos de interés (finqueros, ganaderos, arroceros, industriales, proveedores, sindicatos, líderes comunitarios, asociaciones, grupos políticos, iglesia, cámaras de comercio, ONG, entre otros) para diseñar un auténtico plan de crecimiento y desarrollo social; y lograr construir verdaderas capacidades de gestión con el entorno y lograr así ganar reputación, credibilidad y respeto.

Esta falta de relacionamiento con los grupos de interés en el entorno en muchos casos, lleva a que se generen incidentes que no sean previsibles de alguna manera, porque el personal del sistema de monitoreo no puede obtener suficiente información que le permita ampliar su

conocimiento sobre los intereses de cada uno de los *stakeholders* de la empresa, y con ello lograr generar con tiempo las alarmas al respecto de diferentes aspectos que puedan convertirse en incidente que traiga consecuencias a la empresa en su desarrollo operativo y productivo.

- **Acción estratégica de mejora V. Ecopetrol debe entender que la inversión social es diferente a la gestión social.**

Se debe invertir más en gestión social para el relacionamiento con las comunidades que busque una interrelación efectiva para tener muy claro: que es lo que más les afecta, cuáles son sus intereses, tener un mayor saber con quién Ecopetrol se está relacionando (actores y círculos de poder, fuerzas oscuras detrás de las intenciones) y cuáles son las inquietudes, problemas, necesidades, normas que los afecta, usos y hasta sus costumbres, que permita tener un mayor conocimiento en la órbita del seguimiento y monitoreo de los grupos de interés. Se debe buscar un futuro en común con muy buena empatía y mejorar su comunicación.

Ecopetrol debe cambiar el modelo de gestión social actual, donde se invierta de la misma manera como se hacen con los proyectos, la producción y todo lo operativo, con la labor social y de relacionamiento con los grupos de interés para lograr tener una capacidad de gestión con toda la complejidad del entorno que existe, invirtiendo de igual manera en todas las áreas; que se invierta en su personal técnico y operativo calificado al igual que con el personal social y laboral, con los mismos niveles de importancia en sus cargos. Donde se permita a cada uno hacer su labor y gestión sin que ninguno se atraviese en las tareas y obligaciones del otro. Ecopetrol debe involucrar a todas las áreas, empoderarlas y valorarlas y dejar que se cumpla el dicho “zapatero a tu zapato”, pero todas en constante comunicación, trabajo en equipo y alerta.

Y como dice Borda (Inteligencia Petrolera, 2016) haciendo referencia al reto de las industrias petroleras señala que “el problema de Colombia no es la falta de recursos, sino de la administración de éstos que no genera confianza, y en este punto es clave cómo lograr una relación verdadera con la comunidad” y es sobre este aspecto, No hay negocio viable sino hay un entorno viable. Ecopetrol debe ser la que le dé la viabilidad con el negocio al Estado y no esperar a que sea el gobierno el que le dé la viabilidad a la industria petrolera. Ecopetrol en sus contratos internos con sus contratistas no debería tener en sus cláusulas o acuerdos con comunidades temas de inversión sobre Responsabilidad Social Empresarial; ya que esto se presta para que los líderes comunitarios extorsionen, timen o sobornen a los contratistas, amparados sobre estas cláusulas. O también para que los contratistas y/o proveedores se unan y armen carteles para siempre acaparar y monopolizar el mercado, los contratos, las áreas y los negocios.

Con lo anterior, se podrá disminuir los eventos sociales (alarmas e incidentes) desde el mismo núcleo en que se originan; es decir desde el contexto de los grupos de interés que los generan en cualquier momento y ante cualquier situación, lo cual debe ser de interés previo de conocimiento del personal directivo de la Empresa, que debe buscar mediante el relacionamiento disminuir los eventos por la gestión sinérgica con los *stakeholders* y además porque se podrá ampliar el saber sobre los interés presentes y futuros de los mismos, para aplicar acciones preventivas y si es el caso correctivas para mitigar el impacto de los incidentes que se puedan generar.

### 3. Conclusiones y Recomendaciones

Los diferentes eventos del entorno social, como incidentes, llevan a la interrupción de las actividades petroleras en la zona del campo Apiay; los grupos de interés realizan protestas que terminan en ceses de actividades o bloqueos en las vías de acceso al campo, lo que detiene el transporte o bloquea la entrada a los funcionarios y directivos que laboran en la empresa y a sus contratistas. Estas actividades han traído perjuicios económicos y sociales para Ecopetrol S.A.

El conflicto armado ha sido una constante en el campo de producción de Apiay y ha repercutido en el desarrollo de Ecopetrol S.A. A pesar de que en los últimos años ha mejorado la seguridad, las consecuencias de los hechos ilegales siempre han estado presentes y han afectado la infraestructura petrolera; los incidentes interrumpieron el normal funcionamiento de la empresa y el alcance de los objetivos empresariales.

En Colombia, las alarmas del entorno social, como situaciones incipientes de inconformidad (eventos que se pueden convertir en incidentes de acción colectiva como protestas, paros o bloqueos) que afectaron la operación de Ecopetrol entre el año 2010 al 2015, tuvieron un incremento significativo del 1902%, y en el caso del campo Apiay, solo se dio un aumento del 113%, como notificaciones que indicaron la ocurrencia con proximidad de incidentes sobre los cuales Ecopetrol gestionó respuestas con el propósito de prevenir la ocurrencia de acciones, asumiendo de manera institucional, pacífica y concertada las soluciones con los actores responsables de los eventos que hicieron diferentes requerimientos en relación con las actividades petroleras.

Se determinó que los incidentes en el país se incrementaron en 1522%, que fueron eventos no planeados o deseados y que en muchos casos terminaron en el cese de actividades y

bloqueos que interrumpieron las actividades de Ecopetrol, lo que generó pérdidas económicas importantes para el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes internos y externos.

La causa de mayor frecuencia de alarmas en el campo Apiay, en el periodo estudiado, fue la relacionada con la demanda de contratación de mano de obra local, la cual ha generado mayor cantidad de protestas, bloqueos y cese de actividades, por parte de los actores de los grupos de interés; por lo que el Gobierno nacional emitió el Decreto 2089 de 2014, por el cual se le dio prioridad a la contratación de la totalidad de la mano de obra no calificada y cuando existiere mano de obra calificada, como mínimo el 30%.

Los incidentes en el campo Apiay tuvieron un incremento del 800% entre el año 2010 al 2015, que terminaron en el cese de actividades y bloqueos que interrumpieron las actividades de Ecopetrol. Las principales causas fueron la inconformidad por condiciones laborales y contratación de mano de obra local, por parte de la comunidad, que protestó ante las empresas aliadas que, por lo general, contrataban personal de otros lados y no tenían en cuenta al de la región.

La mayor cantidad de respuestas por parte de los funcionarios y/o directivos de Ecopetrol del campo Apiay, en el periodo de estudio, a los diferentes eventos sociales, ocurridos por las exigencias de los actores de los diferentes grupos de interés, tienen diferentes características, en especial cuando la causa de estos eventos estuvo relacionada con la gestión de empleo, pues la respuesta a cada hecho fue acorde con la situación del entorno, pero también con las necesidades y la funcionalidad de la empresa. Estas respuestas se caracterizaron por diferentes aspectos, como: el efectivo monitoreo y seguimiento para la detección de los eventos, el lento proceso de clasificación de las alarmas, la identificación del área y del responsable de atender el evento, el

diseño y la aplicación de acciones encaminadas a dar solución a las alarmas a partir de la definición de motivos generadores.

En el caso de las respuestas a incidentes, estas presentan como características que son informativas porque se enfocan en la recolección de información básica del evento para definir acciones iniciales; de medición, porque se centran en definir el alcance posible que pueda tener el evento en los sistemas operativos; integradoras, en cuanto se interesan en determinar los actores responsables que deben intervenir en el incidente para conseguir la resolución del evento; y valorativas, porque se enfocan en determinar el origen del evento, con lo cual se realiza una evaluación que permita hacia el futuro aplicar acciones preventivas para que no se vuelva a generar.

La empresa Ecopetrol más específicamente el campo Apiay tuvo una disminución o baja de la producción de 160.804 barriles de crudo, cuyo valor estimado fue de \$29.349 millones de pesos, que fueron las pérdidas económicas en el periodo del año 2010 al 2015, por la generación de incidentes provocados por los diferentes grupos de interés.

Por lo tanto, Ecopetrol no está respondiendo en forma efectiva con el sistema de seguimiento y monitoreo existente a las demandas sociales o a la necesidad de controlar las alarmas para que no se conviertan en incidentes que están afectando la operación de la empresa y, por ende, la consecución de mayores ingresos y utilidades financieras.

Las alarmas e incidentes aumentaron en los últimos 5 años por el incremento de las actividades delictivas de los grupos armados al margen de la ley; por lo que el proceso de detección de eventos mediante el sistema de monitoreo se hace más complejo, y la práctica de identificación de las causas se dificulta, y por ende la posibilidad de trazar estrategias para intervenirlos, evitar los incidentes y su reincidencia.

Existe pérdida de tiempo al momento del direccionamiento de la información del sistema de monitoreo a las áreas responsables de actuar sobre los incidentes, porque en esa transición -rapidez del proceso, por diversos factores como; estudio del caso, determinación de la persona o grupo de funcionarios encargados a dar solución y en fin una serie de circunstancias que disminuye la efectividad de intervención de los eventos.

El área de seguimiento y monitoreo, dentro de su accionar no posee un proceso que le permita autoevaluar su funcionamiento, y el seguimiento de la gestión de control de la empresa, no ha sido muy proactiva en relación al mejoramiento continuo de esta área fundamental en la administración de riesgos, entre el año 2010 al 2015, porque solo hubo una disminución del 4.4% de las consecuencias financieras por la pérdida de la producción de crudo y esto indica falta de fortalecimiento del sistema monitoreo de eventos.

A partir del anterior estudio, se recomienda a los funcionarios y/o directivos de Ecopetrol específicamente en el campo Apiay fortalecer el sistema de seguimiento y monitoreo, con el propósito de asegurar mayor información previa a los incidentes y posterior a los efectos del mismo, con la cual se pueda identificar, diseñar o aplicar acciones encaminadas a prevenir eventos sociales que puedan interrumpir la operación de la empresa y traer sobrecostos y pérdidas financieras.

Para avanzar en el fortalecimiento del sistema de monitoreo es importante realizar un diagnóstico de la funcionalidad del área de seguimiento y monitoreo a fin de detectar los procesos y actividades que presenten debilidades y sobre los hallazgos identificar las acciones para mejorar dichas situaciones.

También, se aconseja mejorar los canales de comunicación con las comunidades y los diferentes grupos de interés de manera que puedan acceder de forma fácil, ágil y permanente con



las personas encargadas de las diversas áreas de la empresa para emitir sus exigencias, quejas y recomendaciones sobre los diferentes casos que los afectan en el devenir diario de las actividades petroleras, que permitan a los funcionarios contar con información de primera mano y previa a la generación de eventos para mejorar la prevención de los mismos.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta (2015). *Colombiana Ecopetrol reporta presencia de hidrocarburos en aguas profundas del Caribe*. Fecha de actualización. martes 28 de julio de 2015. Recuperado en: <http://la.reuters.com/article/domesticNews/idLTAKCN0Q303I20150729>
- Acuña C, A (2013). *La responsabilidad social empresarial y su impacto en la estructura organizacional. Análisis de los cambios en las políticas y prácticas ambientales en Ecopetrol (1990-2010)*. Bogotá. Universidad Central
- Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2015). *Estrategia territorial para la gestión sostenible y equitativa para el sector de hidrocarburos*. Bogotá. Ministerio de Minas y Energía
- Banco de la República (2014). *Determinantes de la disminución reciente del precio del petróleo, evaluación de pronósticos y perspectivas determinantes de la disminución reciente del precio del petróleo, evaluación de pronósticos y perspectivas*. Bogotá. Banco de la República
- Behar R, D (2008). *Introducción a la Metodología de la investigación*. Bogotá. Editorial Shalom 2008
- Centro de Investigación Económica y Social - Fedesarrollo (2015). *Informe de Coyuntura Petrolera*. Bogotá. Fedesarrollo
- Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos – CERAC (2014). *Cumplimiento completo de la tregua de las FARC durante la segunda vuelta presidencial – publicaciones proceso de paz*. Bogotá. Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos – CERAC

Centro Internacional de Toledo para la Paz – CIT pax (2013). *Sexto Informe del 2013. Ley de Justicia y Paz*. Bogotá. Centro Internacional de Toledo para la Paz – CIT pax

Colfecar – Estudios Económicos (2014). *Colombia ¿País Petrolero o con Petróleo?* Informe especial de septiembre. Bogotá. Colfecar

Colombia Energía (2013). *Salarios, remuneración competitiva para retener al talento*. Recuperado en: <http://www.colombiaenergia.com/featured-article/salarios-renumeraci%C3%B3n-competitiva-para-retener-al-talento#sthash.q3bQPrap.dpuf>

Comunidad Petrolera (2016). *Ranking de países productores de petróleo*. Recuperado en: <http://www.lacomunidadpetrolera.com/inicio/ranking-de-paises-productores-de-petroleo/>

Coronado P, C (2015). *Conflicto armado y la afectación en la industria petrolera del departamento de Arauca*. Bogotá. Universidad Militar la Nueva Granada

Corpes Orinoquia, Aguilar, O, Galeano, C, y Pérez, B (2000). *Petróleo y Desarrollo*. Bogotá. Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia

Departamento Nacional de Estadística – Dane (2005). *Boletín Censo Municipio de Villavicencio -Población de los corregimientos del municipio de Villavicencio del departamento del Meta*. Bogotá. Departamento Nacional de Estadística – Dane

Díez M, F, Blanco G, A, y Prado, R, C (2010). *Legitimidad como factor clave del éxito organizativo*. España. Universidad Rey Juan Carlos

Díez M, F, Cruz, A, Blanco G, A, y Prado, R, C (2014). *Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimidad de las Empresas*. España. Universidad Rey Juan Carlos

Ecopetrol S. A (2010). *Informe reportado por los funcionarios del campo de producción Apiay del área de monitorio de eventos – año 2010*. Villavicencio. Ecopetrol S. A

Ecopetrol S. A (2011). *Informe reportado por los funcionarios del campo de producción Apiay del área de monitorio de eventos – año 2011*. Villavicencio. Ecopetrol S. A

Ecopetrol S. A (2011). *Reporte de sostenibilidad del año 2010 - Unidad de Responsabilidad Empresarial*. Bogotá. Ecopetrol S. A

Ecopetrol S. A (2012). *Informe reportado por los funcionarios del campo de producción Apiay del área de monitorio de eventos – año 2012*. Villavicencio. Ecopetrol S. A

Ecopetrol S. A (2012). *Reporte integrado de gestión sostenible del año 2011 - Unidad de Responsabilidad Empresarial*. Bogotá. Ecopetrol S. A

Ecopetrol S. A (2013). *Informe reportado por los funcionarios del campo de producción Apiay del área de monitorio de eventos – año 2013*. Villavicencio. Ecopetrol S. A

Ecopetrol S. A (2013). *Reporte integrado de gestión sostenible del año 2012 - Unidad de Responsabilidad Empresarial*. Bogotá. Ecopetrol S. A

Ecopetrol (2014). *Gestión de Impactos - Proceso de participación de las comunidades en la identificación y manejo de impactos*. Fecha de actualización: 13/9/2014. Recuperado en: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/sociedad-y-comunidad/operacion-responsable/gestion-de-impactos>

Ecopetrol S. A (2014). *Informe reportado por los funcionarios del campo de producción Apiay del área de monitorio de eventos – año 2014*. Villavicencio. Ecopetrol S. A

Ecopetrol S. A (2014). *Procedimiento de desempeño de contratistas. Gestión de abastecimiento dirección estratégica de abastecimiento*. Bogotá. Ecopetrol

Ecopetrol S. A (2014). *Reporte integrado de gestión sostenible del año 2013 - Unidad de Responsabilidad Empresarial*. Bogotá. Ecopetrol S. A

- Ecopetrol S. A (2015). *Informe reportado por los funcionarios del campo de producción Apiay del área de monitoreo de eventos – año 2015*. Villavicencio. Ecopetrol S. A
- Ecopetrol S. A (2015). *Reporte integrado de gestión sostenible del año 2014 - Unidad de Responsabilidad Empresarial*. Bogotá. Ecopetrol S. A
- Ecopetrol S. A (2016). *Estados de Ganancias o Pérdidas Consolidado de los periodos 2014 y 2015 (tasa de cambio al 31 de dic de 2015 – 3.149, 47)*. Bogotá. Ecopetrol S. A
- Ecopetrol S. A prensa del Casanare (2016). *Meta y Casanare con campos valiosos para Ecopetrol*. Bogotá. Ecopetrol S. A; Recuperado en:  
<http://www.oilchannel.tv/noticias/meta-y-casanare-con-campos-valiosos-para-ecopetrol>
- Fundación Ideas para la Paz (2015). *El ELN y la industria petrolera: ataques a la infraestructura en Arauca. Área Dinámicas del Conflicto y Negociaciones de Paz - abril de 2015*. Bogotá. Fundación Ideas para la Paz
- Fundación Ideas para la Paz (2016). *Economías criminales en clave de postconflicto: Tendencias actuales y propuestas para hacerles frente*. Bogotá. Fundación Ideas para la Paz
- Garza M, A (2009). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México. El Colegio de México.
- Goedder, C (2015). *En vísperas de la paz el conflicto armado y su impacto en el sector petrolero. Revista Inteligencia Petrolera*. Fecha de actualización: 7 octubre de 2015.  
Recuperado en: <http://inteligenciapetrolera.com.co/inicio/en-visperas-de-la-paz-el-conflicto-armado-y-su-impacto-en-el-sector-petrolero-por-carlos-goedder/>
- Gualtieri (2015). *Estados Unidos se convierte en el primer productor mundial de crudo*. Economía, El país, Recuperado en:  
[http://economia.elpais.com/economia/2015/06/11/actualidad/1434022844\\_813264.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/06/11/actualidad/1434022844_813264.html)

- Helman, C (2016). *Las 21 empresas petroleras más grandes del mundo*. Forbes. Recuperado en:  
<http://www.forbes.com.mx/las-21-empresas-petroleras-mas-grandes-del-mundo/>
- Hernández S, R, Collado F y Baptista L, P. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta Edición*. México. Editorial Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A
- Inteligencia Petrolera (2015). *Ágora presenta balance enero-agosto disminuyen acciones violentas contra sector de hidrocarburos*. Fecha de actualización: 30 septiembre de 2015. Recuperado en: <http://inteligenciapetrolera.com.co/inicio/agora-presenta-balance-enero-agosto-disminuyen-acciones-violentas-contra-sector-de-hidrocarburos/>
- Inteligencia Petrolera (2016). *Conversatorio Campetrol el acuerdo de paz: una oportunidad para cambiar las relaciones con las comunidades*. Fecha de actualización: 2 septiembre de 2016. Recuperado en: <http://inteligenciapetrolera.com.co/inicio/conversatorio-campetrol-el-acuerdo-de-paz-una-oportunidad-para-cambiar-las-relaciones-con-las-comunidades-por-cristina-quiroga-r/>
- Lara C, G y Pabón G, M (2011). *Formulación del plan de gestión ambiental local en el campo Apiay de Ecopetrol, municipio de Villavicencio – Meta*. Villavicencio. Universidad de los Llanos
- Mantilla, V, S (2013). *Economía y conflicto armado en Colombia: los efectos de la globalización en la transformación de la guerra*. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Massé, F (2014). *Actores armados ilegales y sector petrolero del meta informe monográfico 2013*. Bogotá. Observatorio Internacional de Ley y Justicia.
- Ministerio de Hacienda (2015). *Informe de viabilidad financiera del departamento del Meta a junio de 2015*. Bogotá. Ministerio de Hacienda

- Ministerio de Trabajo (2014). *Por el cual se adoptan medidas especiales para garantizar la vinculación de mano de obra local a proyectos de exploración y producción de hidrocarburos*. Bogotá. Ministerio de Trabajo
- Orellana H, V (2010). *La responsabilidad social de las empresas multinacionales petroleras, Perenco Limited Colombia y Hocol S.A: el aporte al desarrollo local del municipio de Yopal*. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana
- Organización de Países Exportadores de Petróleo OPEP (2016). *Informe mensual sobre el mercado petrolero OPEP. 13 de junio del año 2016. Artículo principal: perspectivas mundiales del mercado del petróleo para la segunda mitad de 2016*. Helfferstorferstrasse, Viena, Austria. Organización de Países Exportadores de Petróleo
- Peña, C (2014). *Robar petróleo, vicio mundial. Colombia, otro epicentro*. Fecha de actualización: noviembre 20 de 2014. Recuperado en: <http://revistapetroleoygas.co/robar-petroleo-vicio-mundial/>
- Prandi, M y Lozano, J (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. España. Servei de Publicacions de la UAB
- Preciado, H (2015). *Apoyo de las relaciones públicas a los programas de responsabilidad social en las empresas del sector eléctrico colombiano*. Bogotá. Universidad de la Sabana.
- Prieto, R, Y Vargas, F, A (2016). *Balance de la industria petrolera 2015 diciembre 2015 - enero 2016. Entre precios bajos y disminución de la inversión*. Recuperado [http://www.crudotransparente.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147:crudo-transparente-analisis-balance-2015-anh-petroleo-hidrocarburos-colombia&catid=14&Itemid=110](http://www.crudotransparente.com/index.php?option=com_content&view=article&id=147:crudo-transparente-analisis-balance-2015-anh-petroleo-hidrocarburos-colombia&catid=14&Itemid=110)

- Quintero G, C (2007). *Alternativas de producción más limpia en la estación de recolección y tratamiento Castilla II - Superintendencia de Operaciones Apiay - SOA. departamento del Meta. Ecopetrol S. A. Bogotá. Universidad de la Salle*
- Rezat, C (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones. México. Panorama Editorial*
- Rettberg, A, Leiteritz, R y Nasi, C (2010). *Para desvincular los recursos naturales del conflicto armado en Colombia Recomendaciones para formuladores de política y activistas. Bogotá. Universidad de los Andes*
- Rodríguez M, E (2005). *Metodología de la Investigación. México. Universidad de Juárez, Autónoma de Tabasco*
- Tamayo y T, M (2004). *El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. México. Editorial Limusa*
- Wack, O (2014). *La Ronda 2014, un proceso prometedor en un panorama complejo. Bogotá. Revista de la industria energética colombiana.*



## Anexos

Anexo A. Población de los corregimientos del municipio de Villavicencio del departamento del

Meta.

<b>CORREGIMIENTOS</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>
CORREGIMIENTO N° 1	7.423	16%
CORREGIMIENTO N° 2	6.352	14%
CORREGIMIENTO N° 3	1.499	3%
CORREGIMIENTO N° 4	16.690	37%
CORREGIMIENTO N° 5	988	2%
CORREGIMIENTO N° 6	1.636	4%
CORREGIMIENTO N° 7	10.704	24%
<b>TOTAL</b>	<b>45.292</b>	<b>100%</b>

Fuente: DANE.

Anexo B. Área de los corregimientos del municipio de Villavicencio del departamento del Meta

Corregimiento	AREA (Ha)	Porcentaje (%)
Centro Urbano	5454.98	4.19
Corregimiento 1	11864.36	9.12
Corregimiento 2	13963.58	10.73
Corregimiento 3	6794.17	5.22
Corregimiento 4	43983.39	33.81
Corregimiento 5	4453.78	3.42
Corregimiento 6	3225.33	2.48
Corregimiento 7	40345.27	31.01
<b>TOTAL</b>	<b>130084.86</b>	<b>100.00</b>

Fuente. Alcaldía del Villavicencio (2013).

Anexo C. Roles de los actores que intervienen en las diferentes actividades del sector de hidrocarburos en el departamento del Meta

<b>ACTOR</b>		<b>ROLES</b>
<b>Sector Público</b>	<b>Gobierno nacional</b>	El Gobierno nacional es el encargado de orientar la política de hidrocarburos en el país.
		El Ministerio de Minas y Energía y la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) promueve y regula las actividades del sector y la determinación de las inversiones sociales destinadas a las comunidades que se encuentran en las zonas de influencia de los proyectos.
		La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) está a cargo de llevar a cabo el proceso de licenciamiento ambiental de proyectos, obras de desarrollo y actividades que así lo requieran, a través de la aprobación de Estudios de Impacto Ambiental (EIA).
	<b>Gobiernos territoriales</b>	La gobernación del Meta y las alcaldías municipales cumplen funciones de entes articuladores entre las organizaciones empresariales y las sociales en relación con las actividades del sector de hidrocarburos y velan por el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre las partes en los casos a que haya lugar a este tipo de procesos.
	<b>Ministerio Público</b>	La Defensoría del Pueblo y las Personerías velan por la protección y defensa de los derechos humanos de las comunidades; acompañan y trabajan en torno a la prevención de vulneraciones a los derechos humanos, incluyendo incidentes relacionados con actividades del sector de hidrocarburos.

Sector privado	Las empresas operadoras de los campos que, en virtud de contratos de hidrocarburos, llevan a cabo actividades de exploración y explotación de hidrocarburos. Entre ellas se tiene Ecopetrol para el caso en estudio.
	Las empresas prestadoras de servicios de apoyo a la exploración y explotación.
	Las empresas de bienes y servicios requeridos para la operación de las empresas.
Gremios	Entre las estructuras gremiales más visibles en el departamento se encuentra el Consejo Intergremial del Meta, constituido por 32 gremios de todos los sectores productivos.
	Agremiaciones locales creadas por establecimientos de comercio y servicio para atender demandas de la industria
	Los sindicatos son actores clave en el marco de las operaciones de la industria en el Meta, entre ellos, la Unión Sindical Obrera (USO), sindicato asociado a la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT) y Central General de Trabajadores (CGT).
Corporación Autónoma Regional (Cormacarena)	Corporación Autónoma Regional (Cormacarena) promueve y vela por la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del medio ambiente en los 29 municipios del departamento.

Organizaciones sociales		Juntas de Acción Comunal (JAC), las cuales impulsan procesos comunitarios apalancados en el trabajo e inversiones que realizan autoridades territoriales y empresas en las comunidades de su jurisdicción.
		Instancias como la Mesa Laboral que presta servicios de intermediación a las empresas para la contratación de mano de obra local,
		ONG's ambientales que trabajan sobre el cuidado de los recursos naturales
Grupos Armados Ilegales	Estructuras post-desmovilización luego del sometimiento del Erpac	El Bloque Meta Presuntamente liderado desde la cárcel por el ex jefe paramilitar del Bloque Centauros, Manuel de Jesús Pirabán alias Pirata el llamado Bloque Meta ejerce influencia en la región del Ariari y una parte de la zona rural de Puerto López
		Los Libertadores del Vichada - Martín Farfán, alias Pijarvey quien fuera en su momento el segundo al mando del Erpac y hombre de confianza de Cuchillo, es el actual jefe máximo de esta estructura
		Las bandas criminales (Bacrim) en el departamento del Meta buscan apropiarse de los recursos de la explotación petrolera
	FARC	El Bloque Oriental con sus frentes (7, 26, 27, 31, 40, 43, 44, 53) siguen operando en esa región, en zonas con presencia e influencia de las FARC, se encuentran algunos casos de empresas petroleras amenazadas y presionadas por ese grupo para que cedan ante sus pretensiones extorsivas.

Fuente: elaboración del Autor basado en informe de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio del Interior y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2015)

Anexo D. Tipos de alarmas de los eventos del entorno social de la empresa Ecopetrol S.A

<b>ALARMA</b>	<b>TIPOS</b>
<b>Amenazas verbales o escritas como mecanismos de presión</b>	Cartas, comunicados o pasquines donde amenacen a la empresa con llevar a cabo un evento de entorno social si sus peticiones o quejas no son atendidas.
	Amenaza verbal contra la empresa de llevar a cabo un evento de entorno social si sus peticiones o quejas no son atendidas.
<b>Manifestaciones escritas o verbales de inconformismo o molestias</b>	Cartas, comunicados o pasquines donde algún grupo de interés manifieste su inconformismo o molestia con algún manejo o actividad del contratista.
	Manifestación verbal de inconformismos o molestias que algún grupo de interés tenga con respecto a algún manejo o actividad del contratista
	Manifestación de inconformismo o molestia en reuniones formales o informales que se lleven a cabo en espacios públicos.
<b>Actas de acuerdo o compromisos incumplidos por parte del contratista</b>	Actas de acuerdo o compromisos que se hayan firmado entre el contratista y un grupo de interés y que se hayan incumplido.
	Promesas o compromisos verbales que el contratista haya hecho con la comunidad o proveedores y que no se hayan cumplido.
<b>Impactos o afectaciones socioambientales a comunidades vecinas</b>	Incidentes ambientales que hayan generado afectaciones significativas en comunidades vecinas.

Fuente: elaboración del autor basado en Ecopetrol S.A. (2014).

Anexo E. Causas de los eventos del entorno social (alarmas e incidentes) de Ecopetrol S.A.

(2011-2015)

Causas de los eventos del Entorno Social - Año 2011				
Causa	No de Alarmas	% del total	No de Incidentes	% del total
Demanda contratación local de mano de obra	64	27%	24	16%
Afectación de la infraestructura vial	15	6%	21	14%
Incumplimiento de contratistas	39	17%	19	13%
Intermediación laboral	27	11%	18	12%
Incidentes ambientales	18	8%	17	12%
Deficiencias en el relacionamiento	17	7%	13	9%
Inconformidad con tarifas salariales	25	11%	6	4%
Inconformidad con procesos de negociación de predios y servidumbres	4	2%	5	3%
Demanda por contratación local de bienes y servicios	8	3%	4	3%
Demanda por inversión social	12	5%	3	2%
Otros	6	3%	16	11%
<b>TOTALES</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>

Fuente. Ecopetrol S. A (2012).

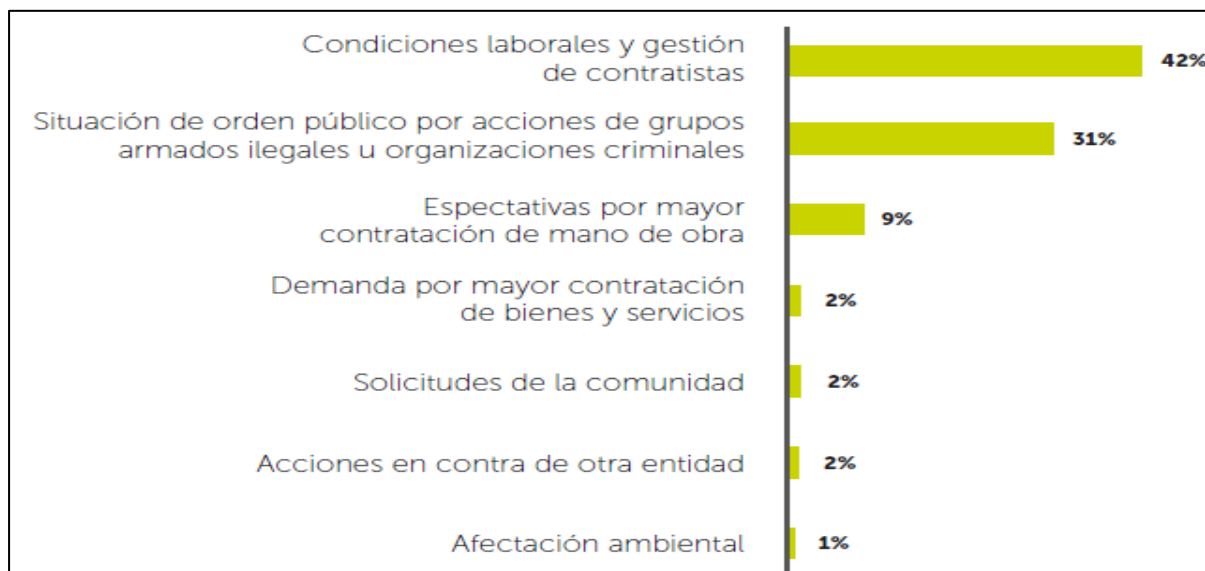
Causas de los eventos del Entorno Social - AÑO 2012				
Causa	No de Alarmas	% del total	No de Incidentes	% del total
Demanda de contratación local de mano de obra	73	40%	48	34%
Demanda por contratación local de bienes y servicios	22	12%	22	16%
Afectación de la infraestructura vial	20	11%	16	11%
Incumplimiento de contratistas	25	14%	10	7%
Incidentes ambientales	10	5%	12	9%
Demanda por inversión social	9	5%	12	9%
Inconformidad con procesos de negociación de predios y servidumbres	6	3%	10	7%
Gestión del Estado u otras entidades	3	2%	3	2%
Deficiencias en el relacionamiento	2	1%	-	0%
Varias causas	12	7%	7	5%
<b>TOTALES</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente. Ecopetrol S. A (2013).

Causas de los eventos del Entorno Social en el Año 2013				
Causa	No de Alarmas	% del total	No de Incidentes	% del total
Demanda de contratación local de mano de obra	136	36%	80	44%
Demanda por contratación local de bienes y servicios	50	13%	29	16%
Afectación de la infraestructura vial	25	7%	12	7%
Incumplimiento de contratistas	35	9%	16	9%
Incidentes ambientales	35	9%	11	6%
Demanda por inversión social	15	4%	5	3%
Gestión inmobiliaria	16	4%	6	3%
Gestión del Estado u otras entidades	17	4%	5	3%
Incumplimiento de compromisos	14	4%	5	3%
Presión sindical	3	1%	2	1%
Conexiones ilícitas	1	0%	2	1%
Varias causas	31	8%	7	4%
<b>TOTALES</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente. Ecopetrol S. A (2013).

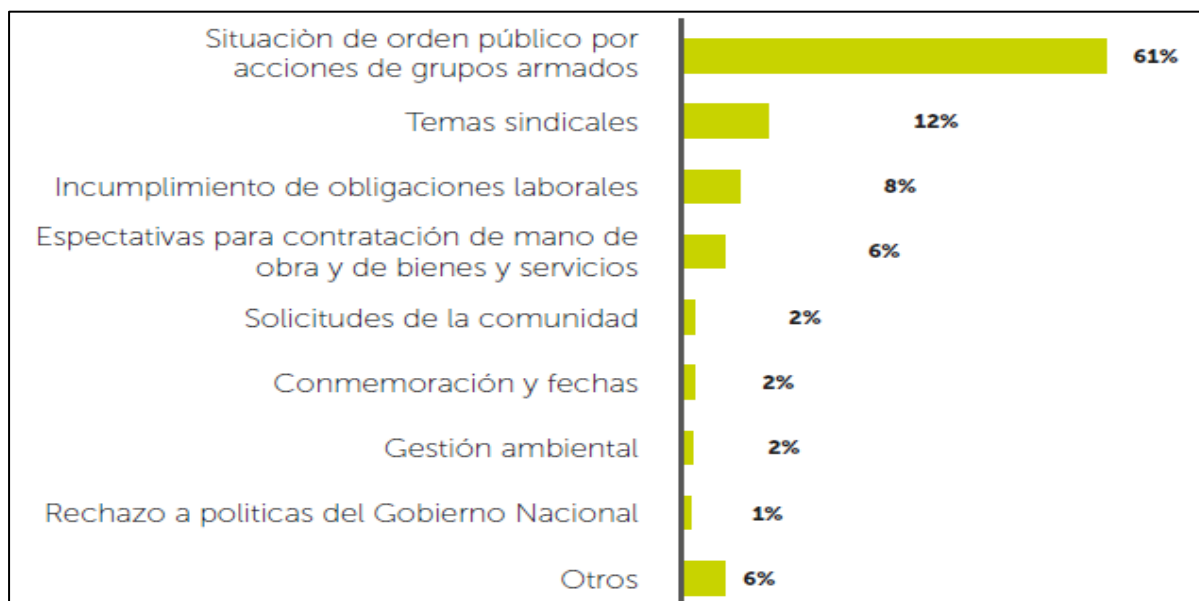
Causas de las alarmas en Ecopetrol S.A, por temática en el año 2014.



Fuente: Ecopetrol S. A (2015).

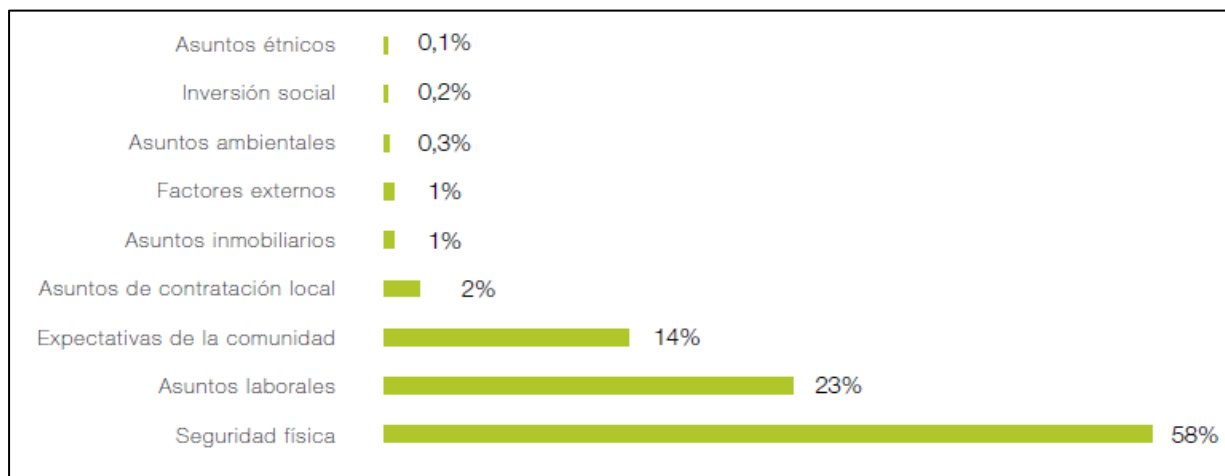


### Incidentes en Ecopetrol S.A. por temática en el año 2014



Fuente: Ecopetrol S. A (2015).

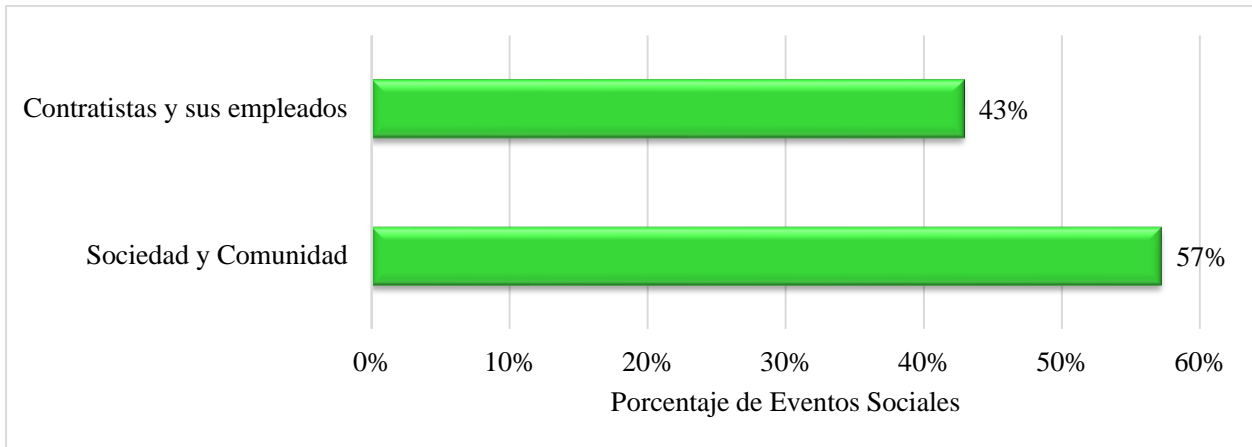
### Incidentes en Ecopetrol S.A. por temática en el año 2015.



Fuente: Ecopetrol S. A (2016).

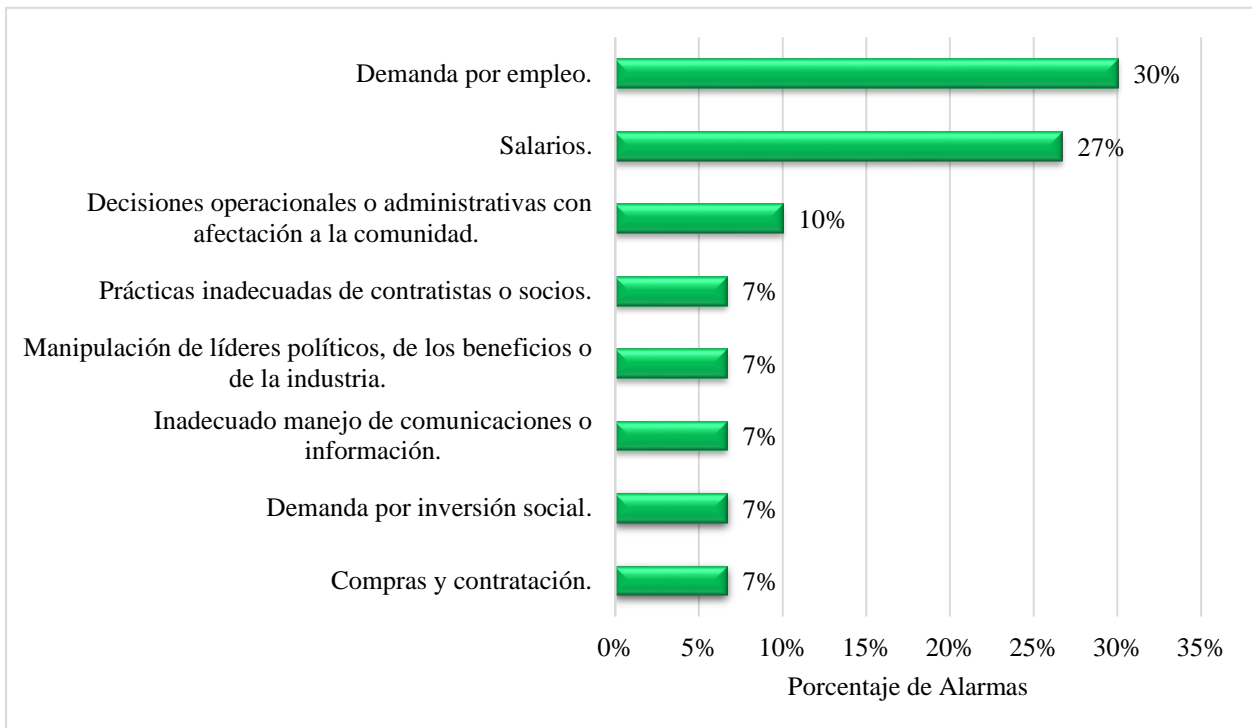
Anexo F. Eventos sociales (alarmas e incidentes) generados en el campo Apiay en el año 2010, por actor, temática y causa

Eventos sociales generados en el campo Apiay en el año 2010 por actor



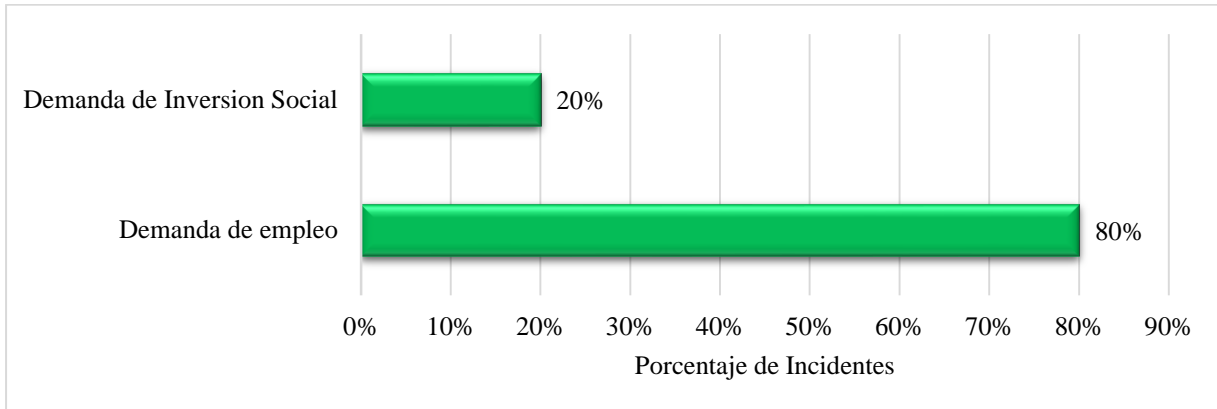
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2013).

Alarmas en el campo Apiay en el año 2010 por temática



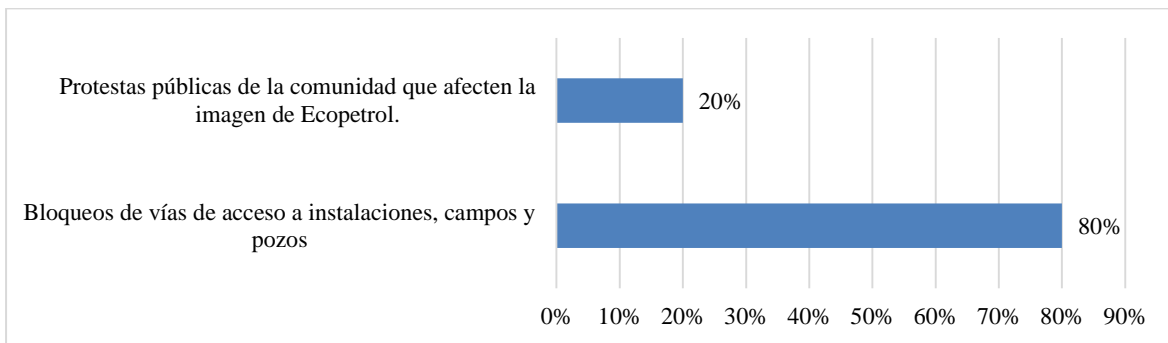
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010).

### Incidentes en el campo Apiay en el año 2010 por temática



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010).

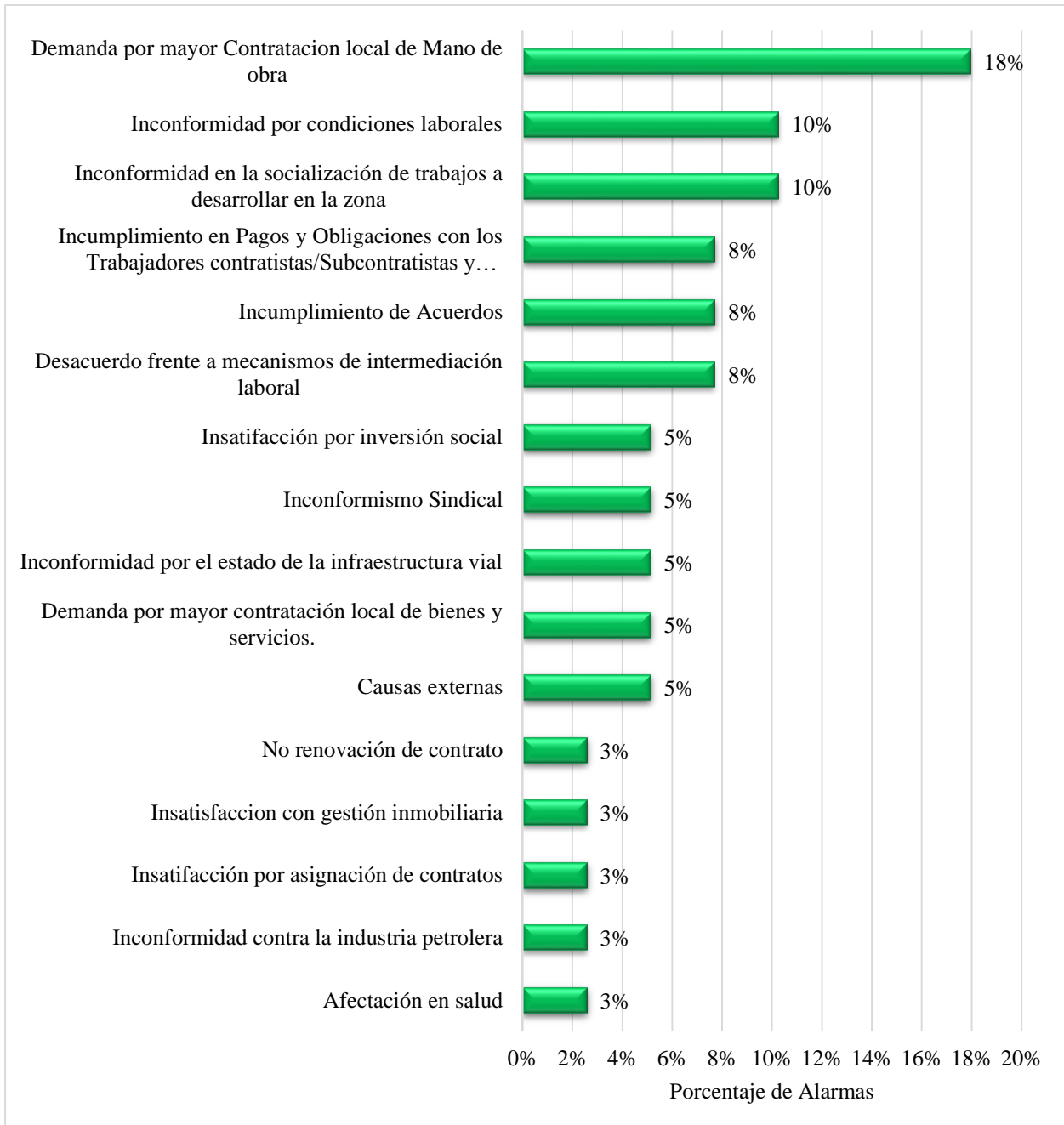
### Incidentes por temática de demanda de empleo del campo Apiay en el año 2010 por causa



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010).

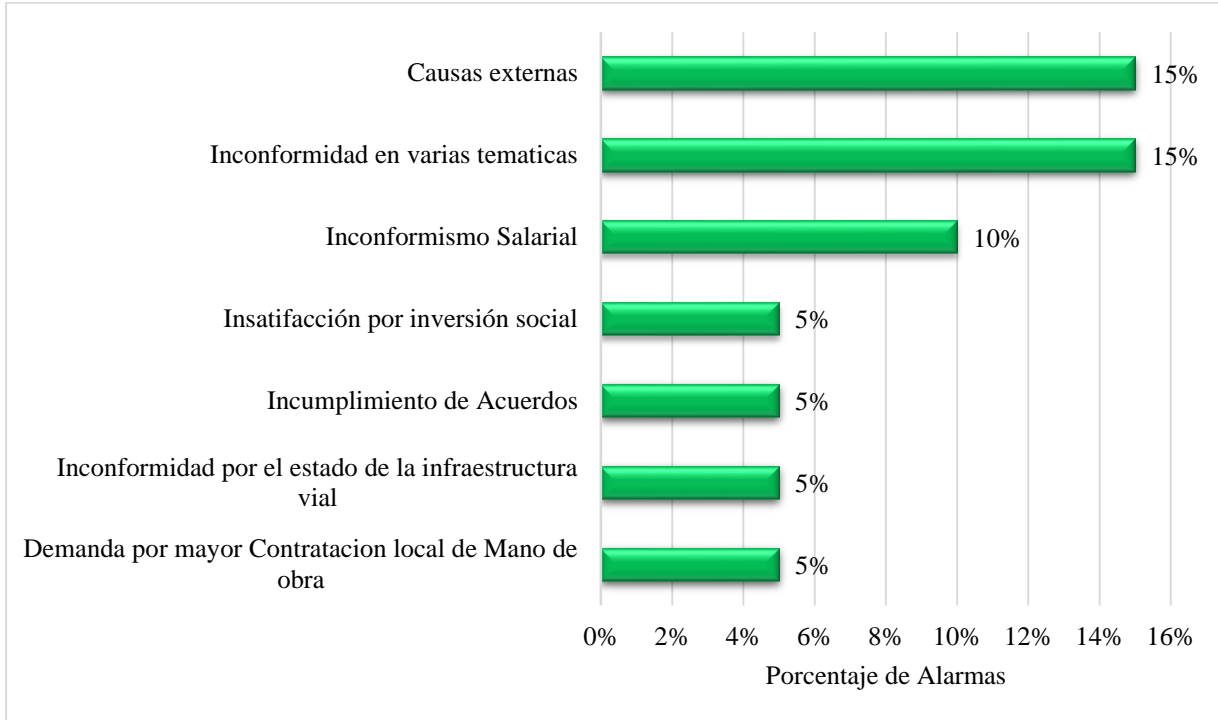
Anexo G. Eventos sociales (alarmas e incidentes) generados en el campo Apiay en el año 2011 por temática y causa

Alarmas en el campo Apiay en el año 2011 por temática



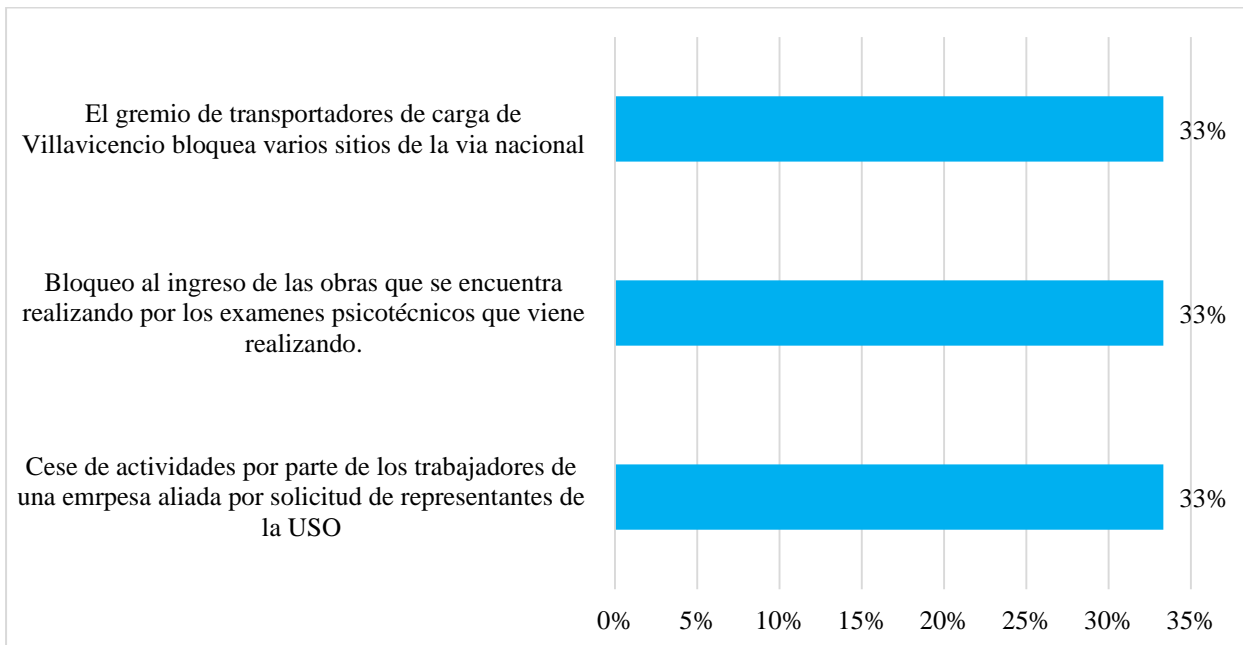
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2011).

### Incidentes en el campo Apiay en el año 2011 por temática



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2011).

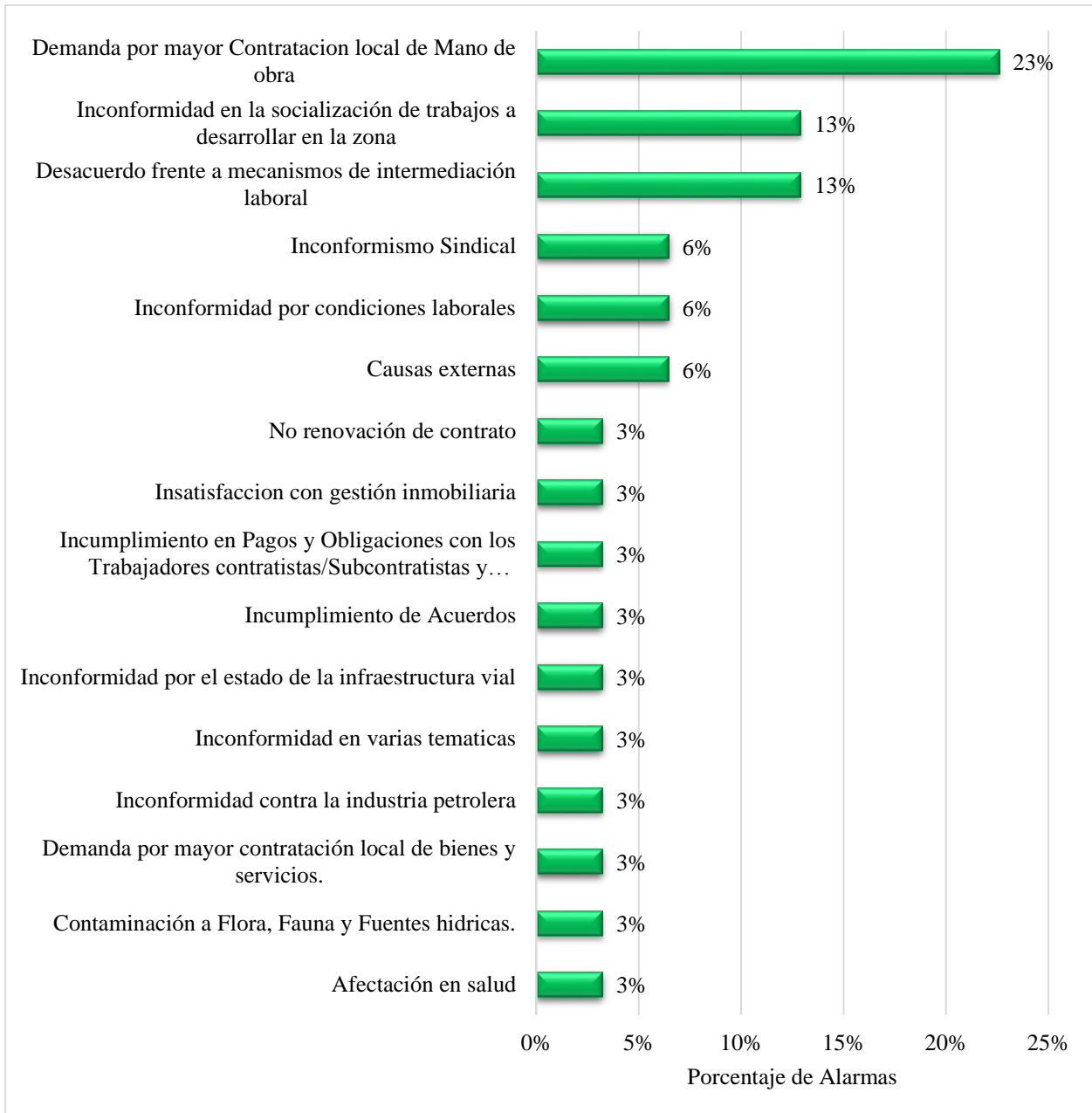
### Incidentes por temática por causas externas del campo Apiay en el periodo del año 2011



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2011).

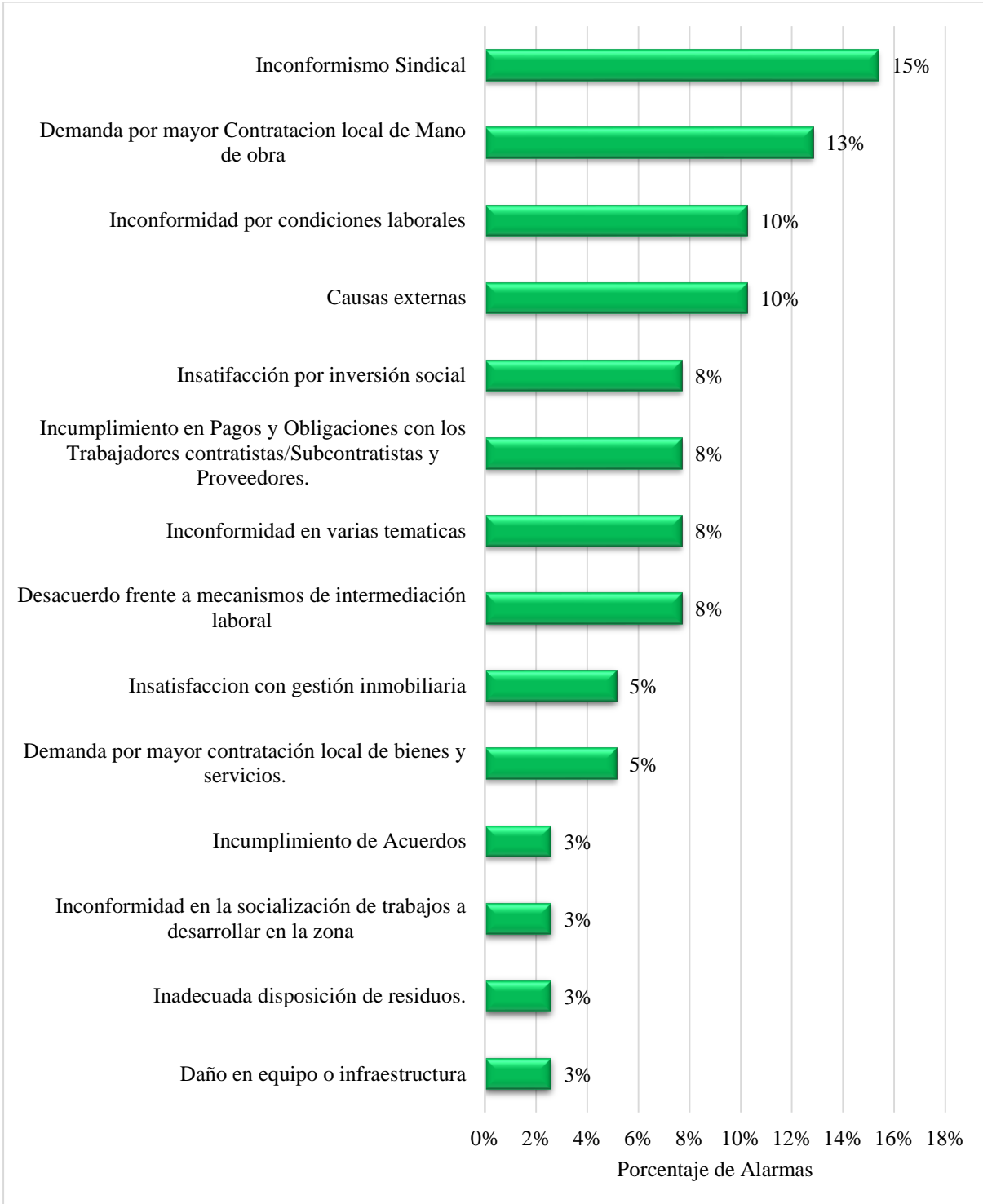
Anexo H. Eventos sociales (alarmas e incidentes) generados en el campo Apiay en el año 2012, por actor, temática y causa

Alarmas en el campo Apiay en el año 2012 por temática



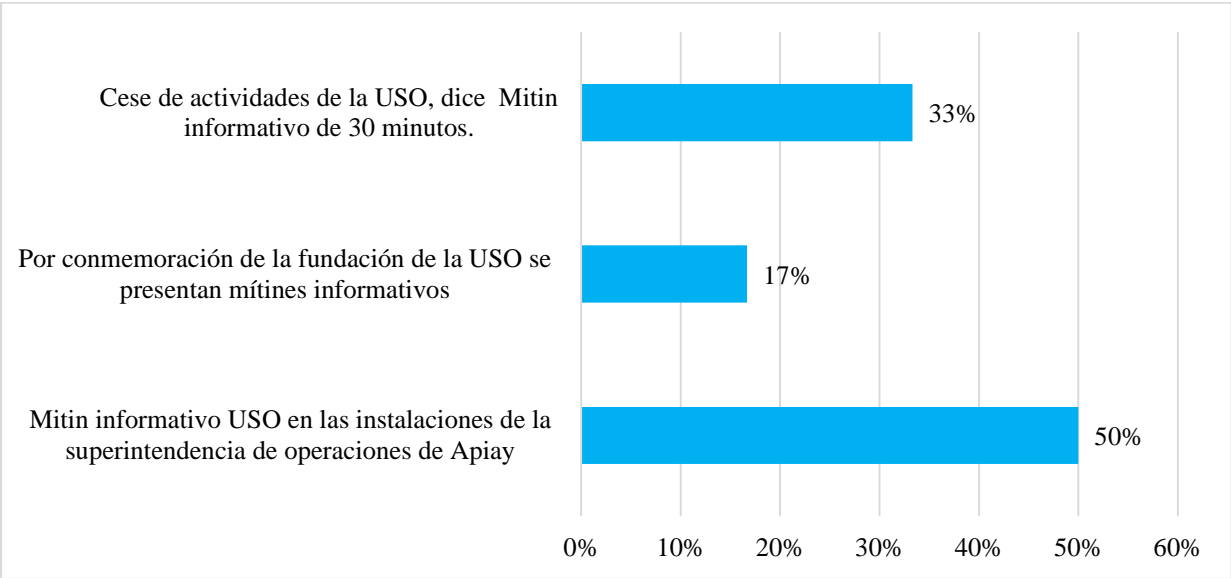
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2012).

### Incidentes en el campo Apiay en el año 2012 por temática



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2012).

Incidentes por temática del inconformismo sindical del campo Apiay en el año 2012 por causa.

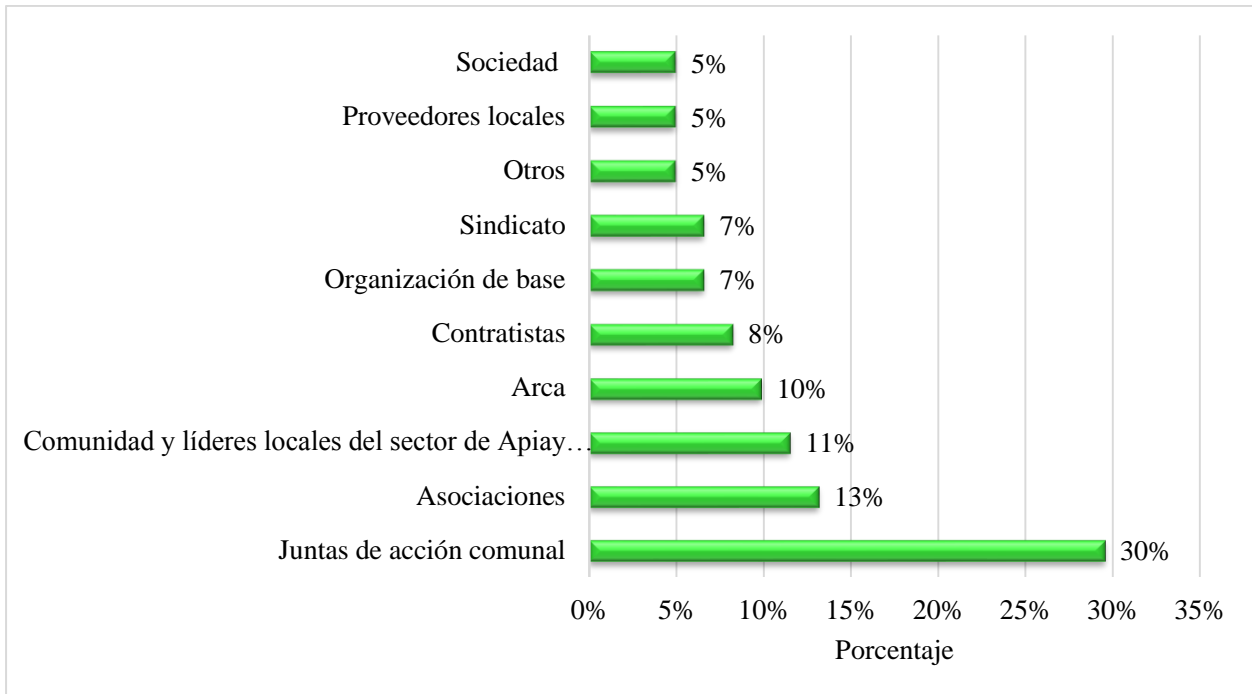


Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2012).



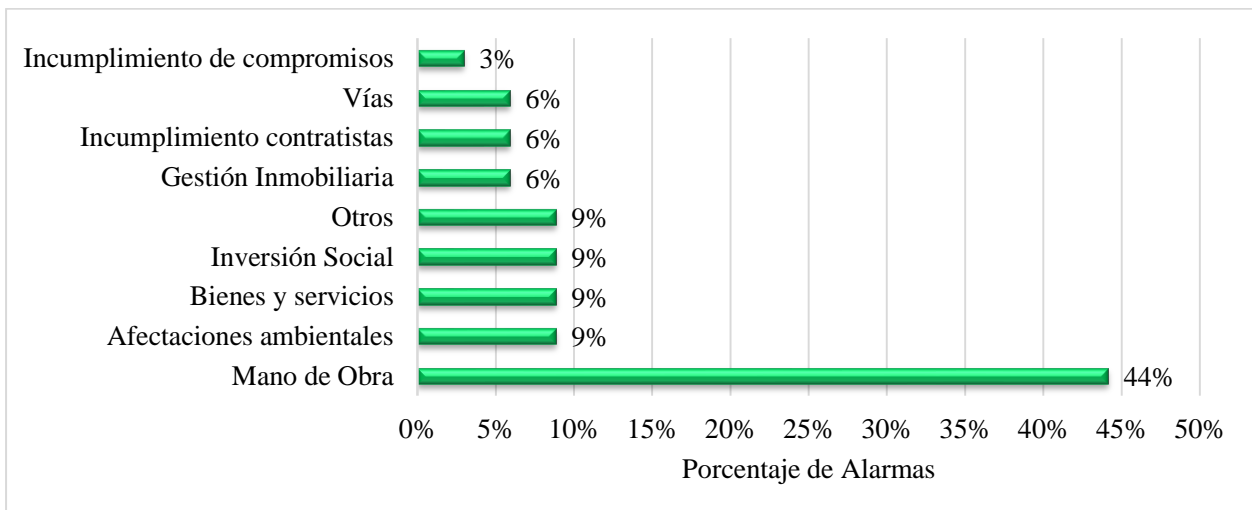
Anexo I. Eventos sociales (alarmas e incidentes) generados en el campo Apiay en el año 2013, por actor, temática y causa

Eventos Sociales generados en el campo Apiay en el año 2013 por actor



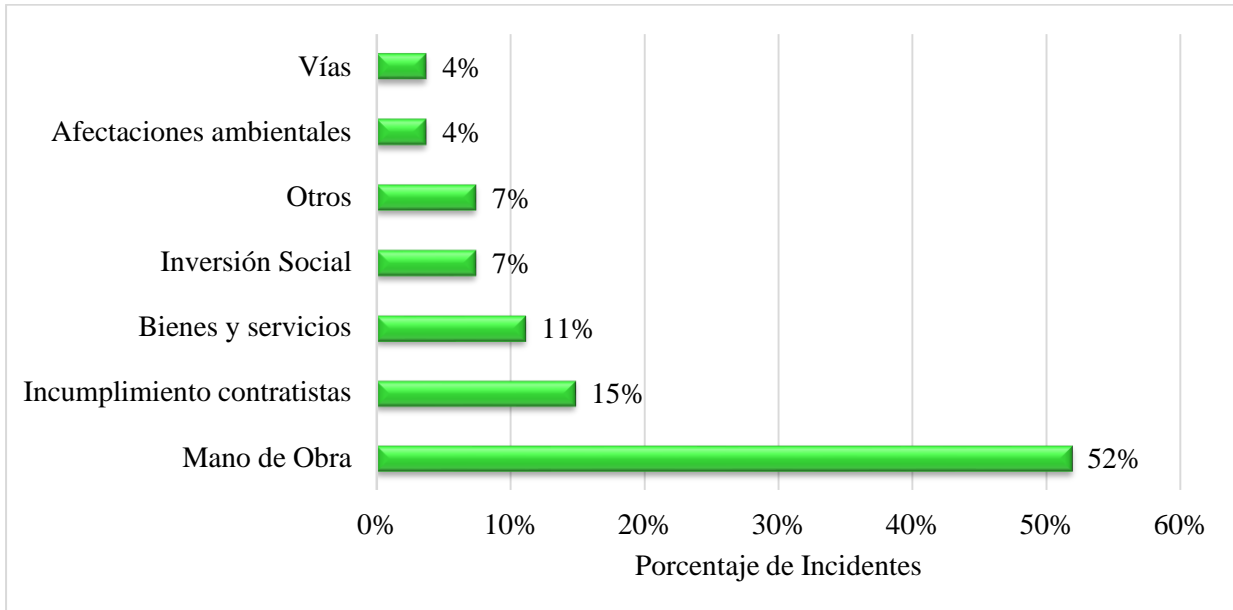
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2013).

Alarmas en el campo Apiay en el año 2013 por temática



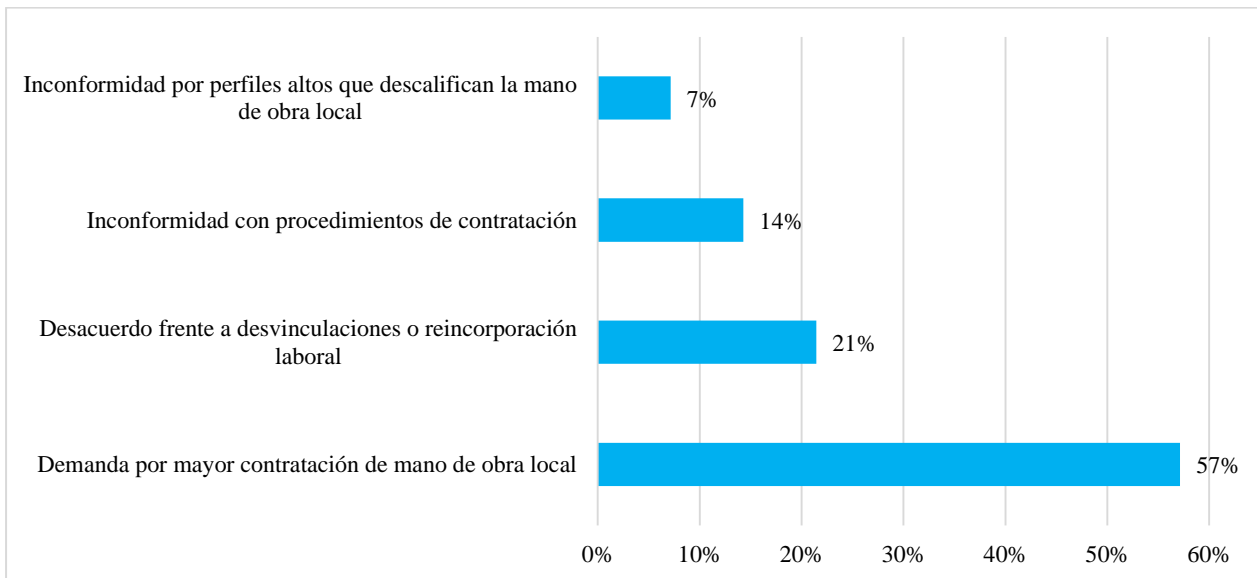
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2013).

### Incidentes en el campo Apiay en el año 2013 por temática



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2013).

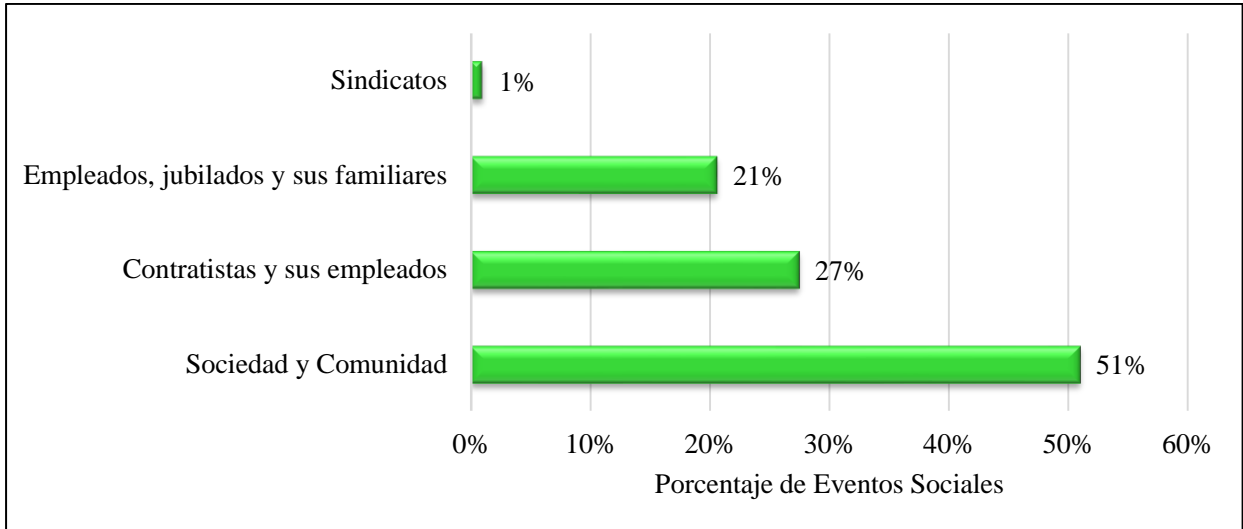
### Incidentes por temática de mano de obra el campo Apiay en el año 2013 por causa.



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2013).

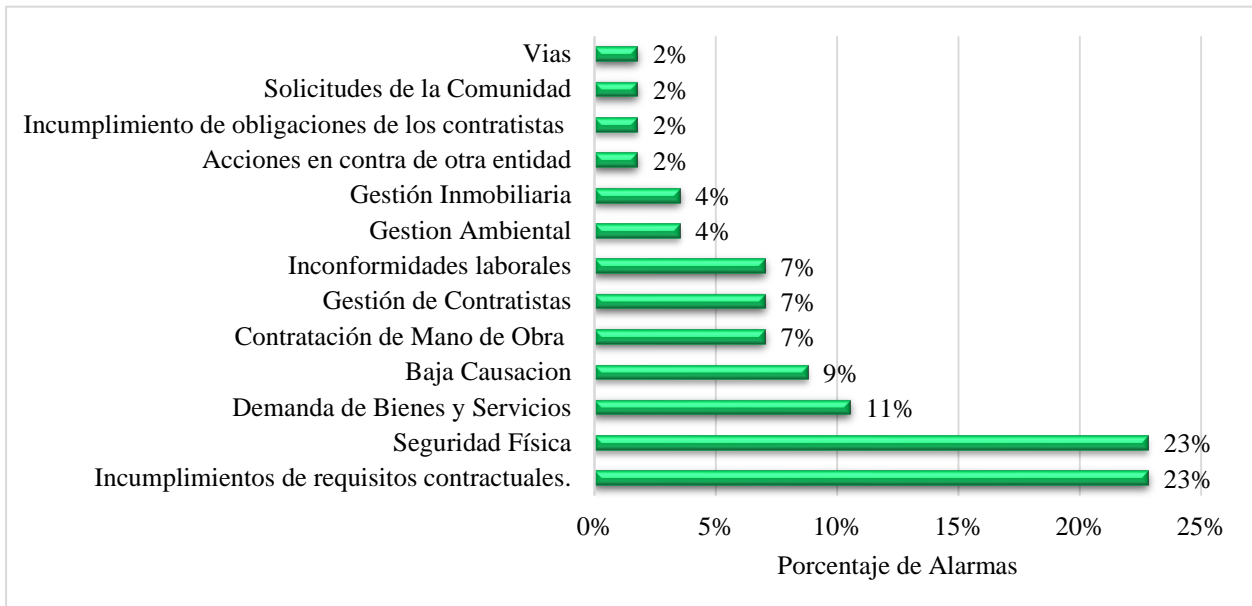
Anexo J. Eventos sociales (alarmas e incidentes) generados en el campo Apiay en el año 2014, por actor, temática y causa

Eventos Sociales generados en el campo Apiay en el año 2014 por actor



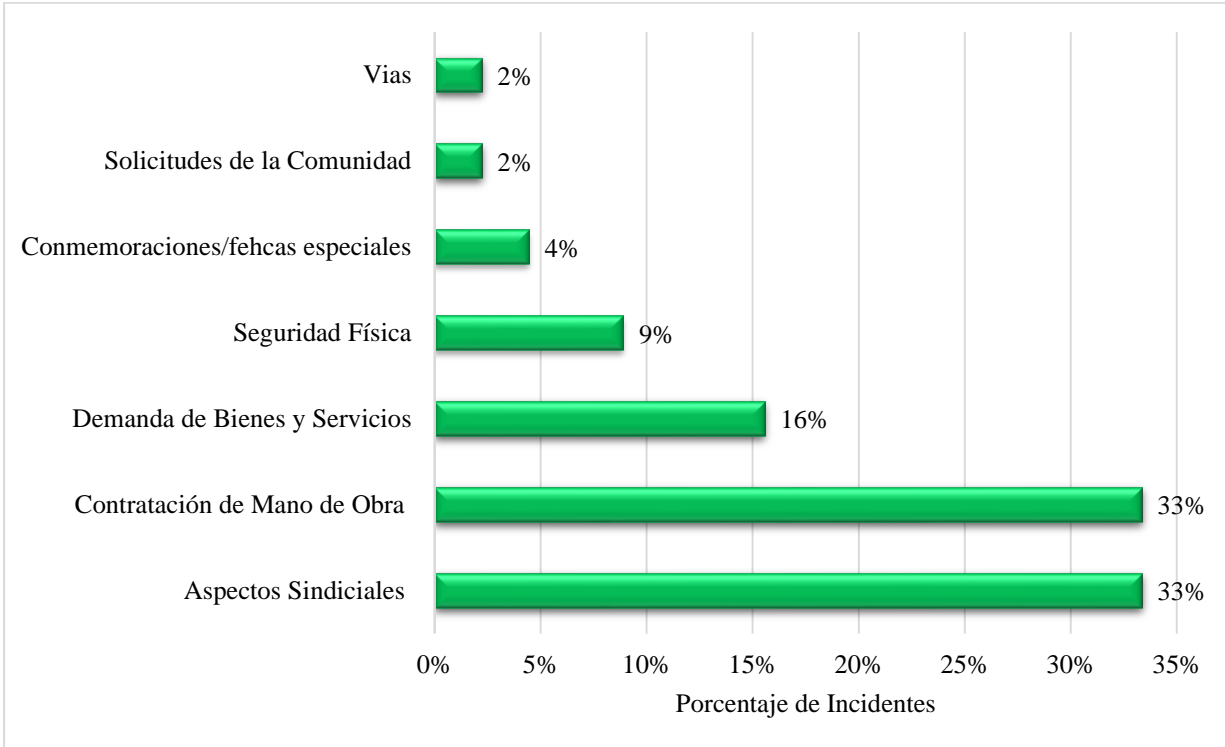
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2014).

Alarmas en el campo Apiay en el año 2014 por temática



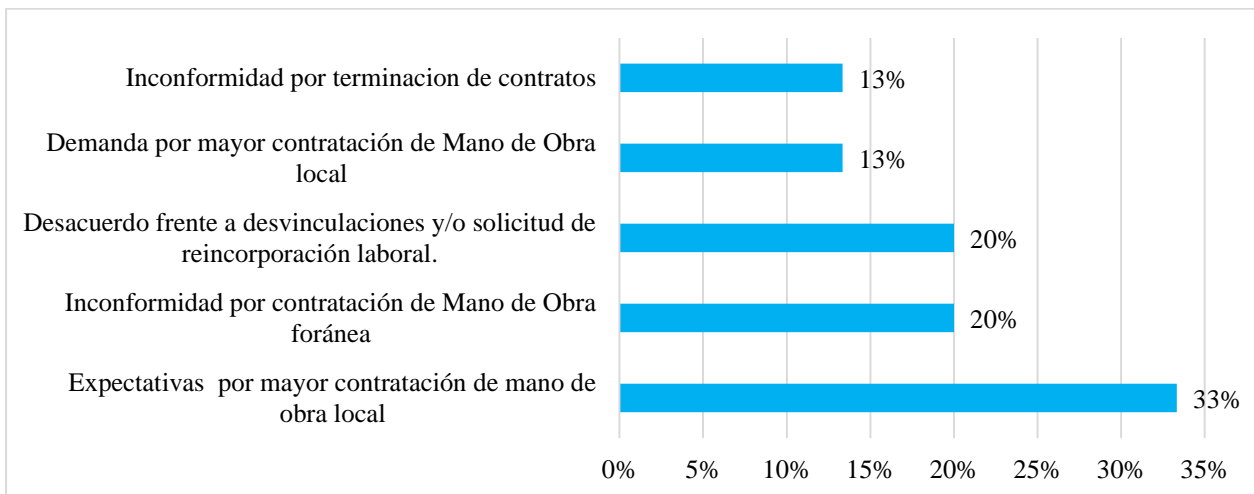
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2014).

### Incidentes en el campo Apiay en el año 2014 por temática



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2014).

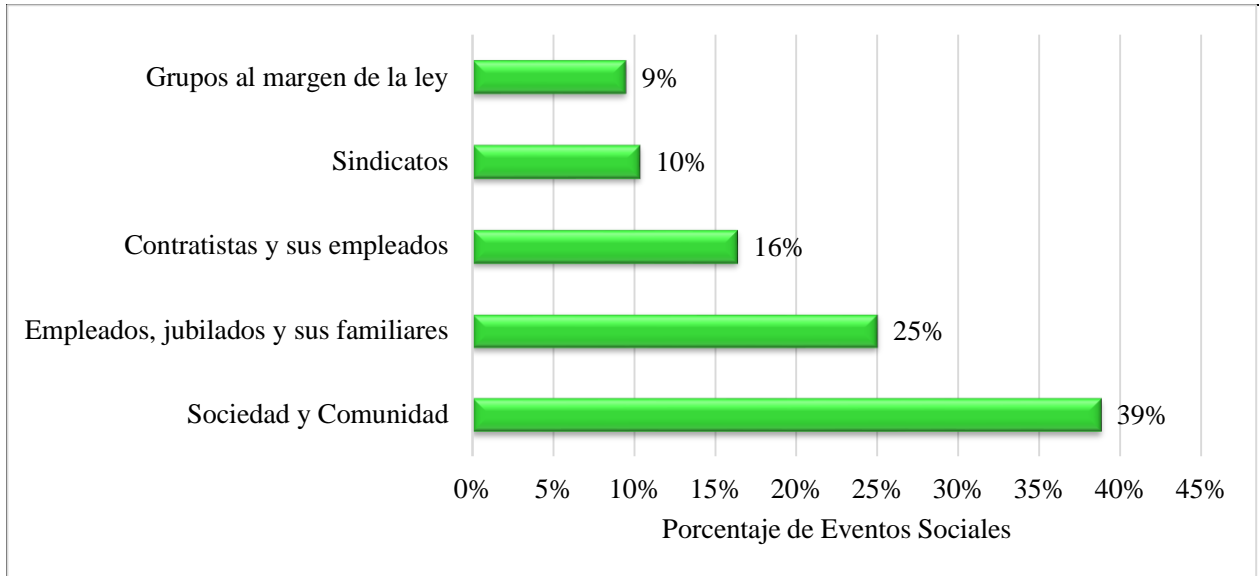
### Incidentes por temática de mano de obra el campo Apiay en el año 2014 por causa.



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2014).

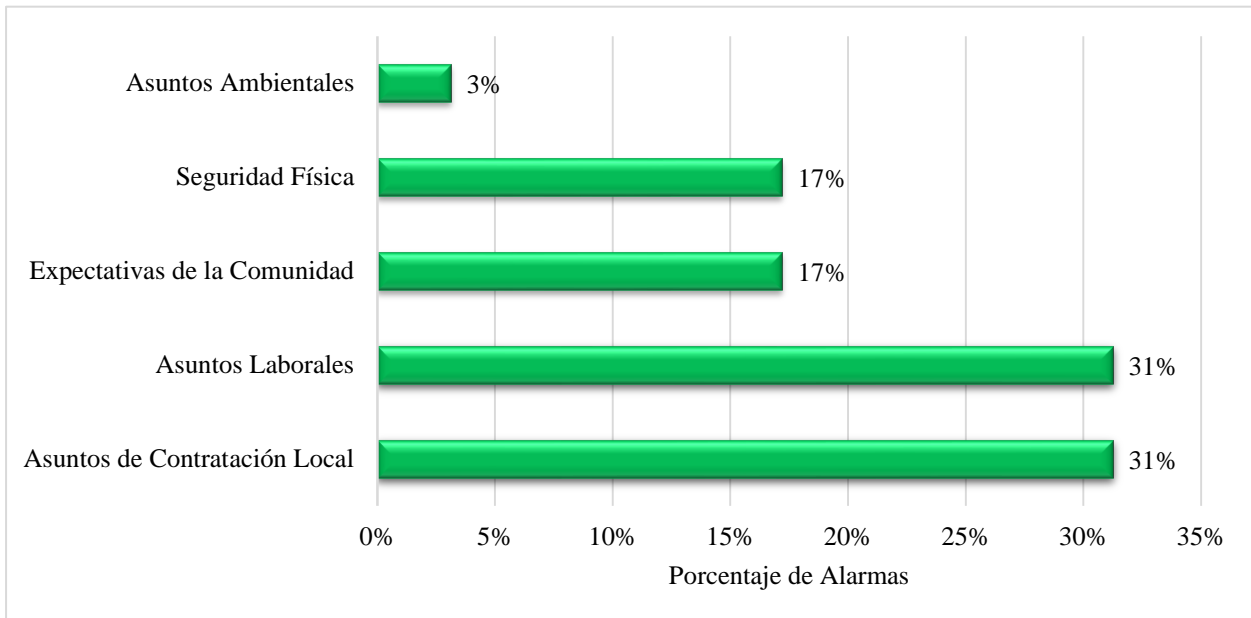
Anexo K. Eventos sociales (alarmas e incidentes) generados en el campo Apiay en el año 2015, por actor, temática y causa

Eventos sociales generados en el campo Apiay en el año 2015 por actor



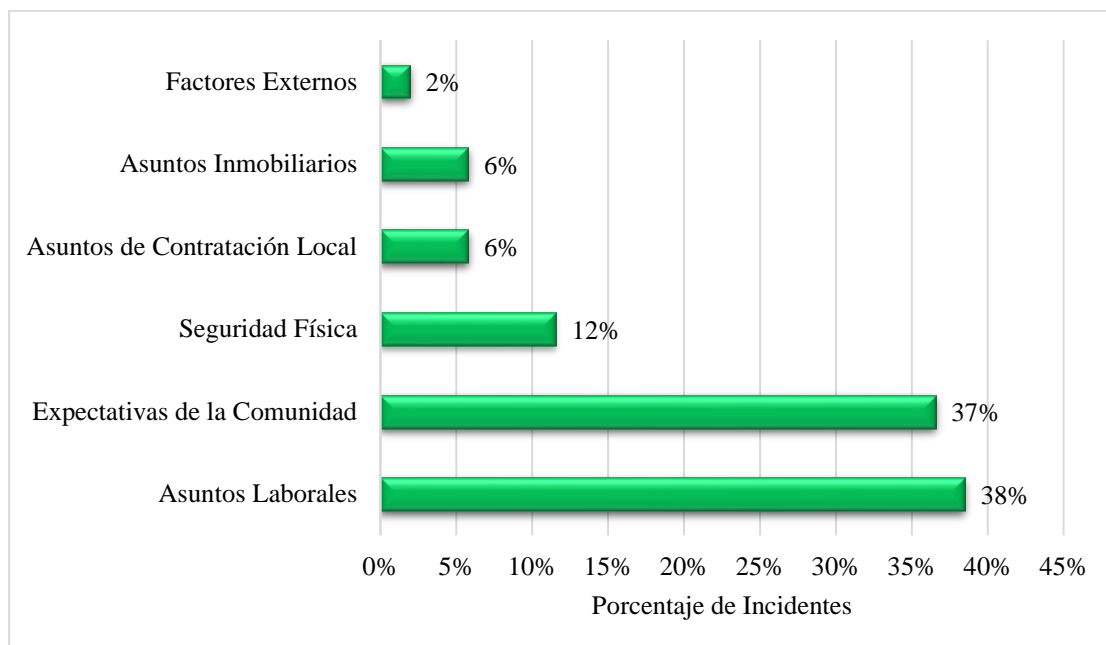
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2015).

Alarmas en el campo Apiay en el año 2015 por temática



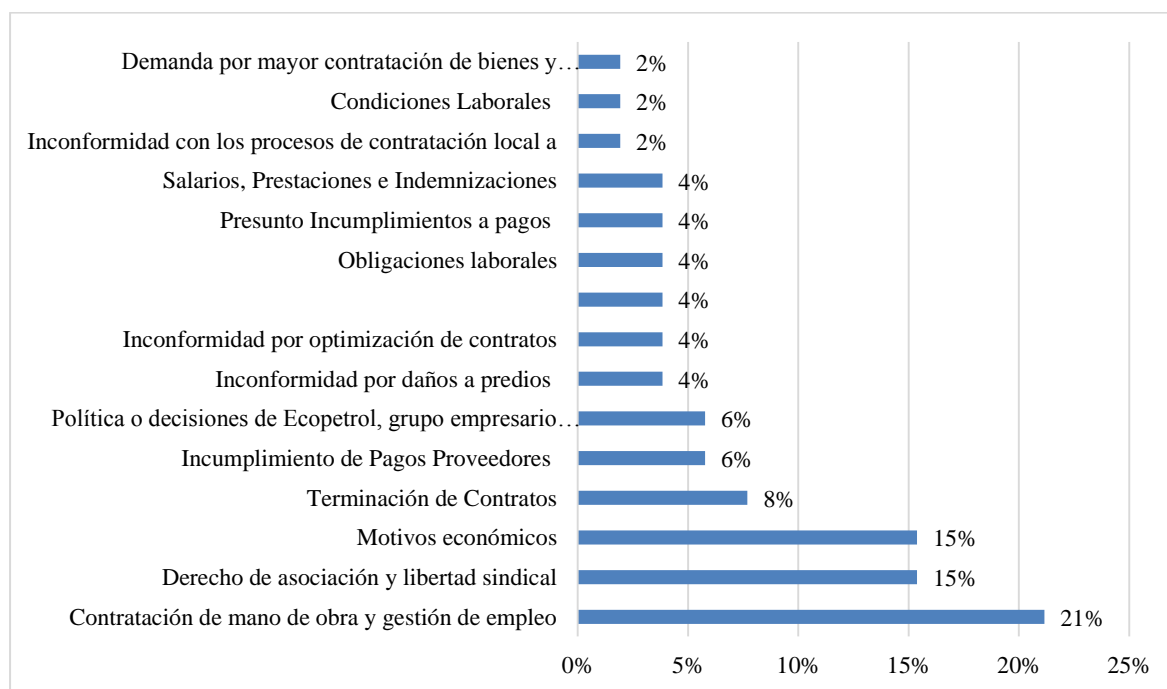
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2015).

### Incidentes en el campo Apiay en el año 2015 por temática



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2015).

### Incidentes por temática de asuntos laborales en el campo Apiay- 2015 por causa.



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2015).

Anexo L. Respuestas de Ecopetrol-campo Apiay ante las causas de los incidentes provocados por los actores de los grupos de interés entre el año 2010 al 2015

Repuestas de Ecopetrol-campo Apiay en el año 2010						
Causa	Consecuencia	Respuesta de la Empresa	Cantidad Respuestas	Cantidad Eventos por Causa	% Respuestas sobre total de eventos	% eventos por causa sobre total eventos
Demanda por empleo.	Bloqueo de acceso a la vía al campo por parte de la comunidad y de Arca por la demora en la contratación de personal no calificado aun cuando Ecopetrol ya había pactado la realización de una reunión para tratar el tema ese mismo día	Se buscó de nuevo un acercamiento y se activó la reunión en donde se llegó a un acuerdo sobre las exigencias	2	4	50%	80%
	ARCA y miembros de la comunidad bloquearon el ingreso a los contratistas quien adelantan actividades de recuperación ambiental. Argumentando que no fueron informados del inicio de las obras y solicitan participación laboral.	Se realizó una reunión donde se informó la forma como se comunicó a la población, pero de todas formas se llegó a un acuerdo ante algunas situaciones adversas	1		25%	
	Marcha pacífica de la asociación ARCA hasta la entrada principal de ECOPETROL S.A. Apiay. Los participantes solicitan que ECOPETROL atienda algunas inquietudes relacionadas con el nuevo procedimiento de intermediación laboral, inversión social, contratación entre otros	Se realizó el acercamiento con las organizaciones y el sindicato y se propuso avanzar en mesas de trabajo para analizar lo de la intermediación laboral	1		25%	

Demanda por inversión social.	Bloqueo a la vía que conduce al campo por parte de las dos comunidades quienes presentan inquietudes relacionadas con el desarrollo de la vía y contratación de mano de obra	Se hizo una reunión con la comunidad y se presentó los avances en cuanto el mejoramiento de la vía y la forma de contratación de personal	1	1	100%	20%
TOTAL DE RESPUESTAS			5			100%
TOTAL DE EVENTOS				5		

Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010).

Repuestas de Ecopetrol-campo Apiay en el año 2011					
Causa	Respuesta de la Empresa	Cantidad Respuestas	Cantidad Eventos por Causa	% Respuestas sobre total de eventos	% eventos por causa sobre total eventos
Causas externas	Se inicia cese de actividades por parte de los trabajadores por solicitud de representantes de la USO como apoyo a los eventos presentados en el campo	2	4	50%	20%
	Bloqueo al ingreso de las obras en el campo	1		25%	
	El gremio de transportadores bloqueo la vía de entrada la campo	1		25%	
Demanda por mayor Contratación local de Mano de obra	Se presenta un bloqueo la comunidad da manifestado su inconformidad con la intermediación laboral de ARCA, comentan tener una mínima participación y oportunidad laboral	1	1	100%	5%
Inconformidad en varias temáticas	La comunidad se encuentra bloqueando la vía principal al campo conduce el motivo de la protesta es por inconformismo en la poca inclusión de mano de obra de la región	1	3	33%	15%



	La comunidad con el apoyo de ARCA, bloquean el ingreso a los pozos por incumplimiento de compromisos adquiridos y el despido de trabajadores	1		33%	
	Las comunidades solicitan respuesta a una comunicación y esperan que el 100% de la mano de obra calificada sea de la región.	1		33%	
Inconformidad por condiciones laborales	Se presenta cese de actividades por parte de varias empresas contratistas	1	4	25%	20%
	Los trabajadores adelantan protestas por las condiciones laborales en el campo	1		25%	
	Las empresas proveedoras de bienes y servicios manifestaron que iniciaron un cese de actividades por que no se llegó a un acuerdo sobre diversas exigencias	2		50%	
Inconformidad por el estado de la infraestructura vial	La comunidad bloquea la vía de acceso entre el alto y el bajo Pompeya, por inconformismo a los arreglos efectuados a la vía	1	1	100%	5%
Inconformismo Salarial	Se presenta bloqueo por trabajadores de diferentes empresas contratistas protesta por temas laborales.	1	2	50%	10%
	Mitin informativo sin distribución de boletín por parte de representantes de la USO	1		50%	
Incumplimiento de Acuerdos	Bloqueo en la vía que va hacia las obras del campo	1	1	100%	5%
Incumplimiento en Pagos y Obligaciones con los Trabajadores contratistas/Subcontratistas y Proveedores.	Cese de actividades por parte de los propietarios de las camionetas vinculadas a la Empresa Morichal	2	3	67%	15%
	Contratista y trabajadores contratados a través protestan porque no se les ha cancelado las respectivas liquidaciones	1		33%	

Insatisfacción por inversión social	Bloqueo de la vía que conduce hacia Puerto López a la altura de Pompeya por parte de la comunidad apoyados por ARCA. Hacen retén selectivo que impide el paso de los trabajadores de contratistas y de Ecopetrol	1	1	100%	5%
TOTAL DE RESPUESTAS		20			
TOTAL DE EVENTOS			20		100%

Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2011).

Repuestas de Ecopetrol-campo Apiay en el año 2012					
Causa	Respuesta de la Empresa	Cantidad Respuestas	Cantidad Eventos por Causa	% Respuestas sobre total de eventos	% eventos por causa sobre total eventos
Causas externas	Cese de actividades por parte de los trabajadores a la firma contratista por problemas laborales	3	4	75%	10%
	La comunidad argumenta inconformismo por la frecuente inundación de sus predios por la construcción de las locaciones, solicitan una solución al respecto.	1		25%	
Daño en equipo o infraestructura	Bloqueo por parte de la comunidad por inconformidad con aspectos ambientales	1	1	100%	3%
Demanda por mayor contratación local de bienes y servicios.	La Asociación ARCA, quien manifiesta inconformidad por el procedimiento de contratación de bienes y servicios	2	3	67%	8%
	Se presenta bloqueo a la movilidad de personal en vía terciaria. Por inconformidades representante de ARCA	1		33%	

Demanda por mayor Contratación local de Mano de obra	Representantes de ARCA bloquean las vías de acceso por la no contratación de personal	2	6	33%	15%
	Incumpliendo el procedimiento ambiental establecido en el área y acordado con la comunidad.	1		17%	
	Cese de actividades porque la empresa no quiere contratar personal de esta vereda.	1		17%	
	La comunidad ARCA, inconforme por temas laborales y contratación de personal técnico para el manejo de las aguas residuales de los equipos de perforación.	1		17%	
	Bloque de la comunidad por inconformidad por temas laborales.	1		17%	
Desacuerdo frente a mecanismos de intermediación laboral	Información líderes de ARCA y algunos presidentes me han comunicado la inconformidad del personal que está pendiente de vinculación ce incumplimiento a los compromisos del procedimiento laboral	2	4	50%	10%
	Inconformidad de la comunidad por la no participación laboral en algunos contratos que se desarrollan en este sector	1		25%	
	La comunidad ARCA, inconforme por temas laborales y contratación de personal técnico para el manejo de las aguas residuales de los equipos de perforación.	1		25%	

Inconformidad en la socialización de trabajos a desarrollar en la zona	La comunidad manifiesta inconformidad por la falta de información permanente sobre los trabajos que se van a realizar en la vereda. Solicitan información sobre los riesgos por las obras.	1	1	100%	3%
Inconformidad en varias temáticas	Incumplimiento de acuerdos en cuanto a la señalización y toma de medidas para controlar la contaminación.	1	3	33%	8%
	Inconformes la comunidad al parecer por despidos sin justa causa; aumento en la jornada laboral y la no utilización de mano de obra de la región.	1		33%	
	Propuestas todo obedece a inconformidad de la comunidad en varios temas: despido de personal e inversión social por parte de los contratistas.	1		33%	
Inconformidad por condiciones laborales	Inconformidad por presuntos problemas de clasificación salarial	1	3	33%	8%
	Cese de actividades la empresa no les renovó el contrato de trabajo.	1		33%	
	Cese de actividades de la USO que demandan el suministro de dotación; quejas por la mala calidad de las comidas y falta de horas lúdicas.	1		33%	
Inconformismo Sindical	Bloqueos de la USO pide que se mejore la seguridad física vías alternas para el ingreso del personal y se solicitó presencia de la fuerza pública.	2	3	67%	8%
	Se presentó mitin informativo en las instalaciones de la superintendencia de operaciones de Apiay.	1		33%	

Incumplimiento de Acuerdos	Inicialmente bloquean el acceso a todos los trabajadores al campo	4	6	67%	15%
Incumplimiento en Pagos y Obligaciones con los Trabajadores contratistas/Subcontratistas y Proveedores.	Cese de actividades en las instalaciones de la SOA inconformes porque la empresa les adeuda las mesadas salariales de dos meses y parafiscales.	1		17%	
	Contratista no ha realizado el pago correspondiente al salario del personal, tampoco ha cancelado las respectivas liquidaciones	1		17%	
Insatisfacción por inversión social	La comunidad ARCA, bloquea las actividades inconformidad de la comunidad por incumplimiento de compromisos adquiridos	1	2	50%	5%
	La comunidad inconformidad de la comunidad por falta de inversión social.	1		50%	
Insatisfacción con gestión inmobiliaria	Bloqueos de los vecinos argumentan que el motivo ha sido la frecuente inundación de sus predios por las construcción de las locaciones, solicitan una solución al respecto	2	3	67%	8%
	Bloqueo a las actividades por desacuerdo en pago de predios	1		33%	
TOTAL DE RESPUESTAS		39			100%
TOTAL DE EVENTOS			39		

Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2012).

Repuestas de Ecopetrol– campo Apiay en el año 2013

CAUSA	CONSECUENCIA	RESPUESTA	Cantidad Respuestas	Cantidad Eventos por Causa	% Respuestas sobre total de eventos	% eventos por causa sobre total eventos
Demanda por mayor contratación de mano de obra local	Bloqueos de vías de acceso a instalaciones, campos y pozos.	Se realizó una reunión con los afectados y el contratista y se prestó atención a los manifestantes por parte de Gestión Social, con lo cual se toma medidas mediante un acuerdo.	2	8	25%	30%
		Se reunieron representantes del campo Apiay , ARCA y la comunidad con el fin de llegar acuerdos que les permitan levantar el bloqueo que han realizado a las actividades	1		13%	
		Se acordó cesar las vías de hecho con el compromiso de la realización de una reunión en la SOA con algunos de los representantes ARCA, JAC y sindicato.	1		13%	
		Se reúnen y acuerdan retirar los bloqueos del sector	1		13%	
		Se ha programa reunión de seguimiento solicitando que no hayan vías de hecho.	1		13%	
	Manifestaciones escritas o verbales de inconformismo o molestia y bloqueo	Se realizó acercamiento a los manifestantes y se realizó una reunión con la que se llegó a acuerdos y levantamiento del bloqueo	1		13%	

		Se programó reunión de seguimiento solicitando que no hayan vías de hecho.	1		13%	
Desacuerdo frente a desvinculaciones y/o solicitud de reincorporación laboral	Afectación física de personas de la empresa, contratistas o de la comunidad.	Se realizó reunión y se buscó la manera de solucionar la situación	1	4	25%	15%
	Bloqueos o paros de vías de acceso a instalaciones, campos y pozos.	Gestión Social se desplazó al punto de bloqueo y dio solución a la problemática mediante acuerdos	1		25%	
	Bloqueos por parte de personas del área de influencia, esto genera atrasos en su cronograma y ocasiona pérdidas económicas.	Se llegó a un acuerdo, y se levantó el bloqueo	2		50%	
Inconformidad con procedimientos y mecanismos de contratación de bienes y servicios locales	Retraso de las actividades de los contratistas, afectando las actividades programadas del proyecto	Se llegó a un acuerdo, para agilizar y cumplir con el cronograma	1	2	50%	7%
	Bloqueos por parte de personas del área de influencia, esto genera atrasos en su cronograma y ocasiona pérdidas económicas.	Gestión Social se desplazó al punto de bloqueo y dio solución a la problemática mediante acuerdos	1		50%	
Inconformidad por perfiles altos que descalifican la mano de obra local	Bloqueos o paros de vías de acceso a instalaciones y el Campo Apiay	Se revisaran nuevamente las hojas de vida del personal de la región para su contratación	2	2	100%	7%

Inconformidad por ruido del taladro	Manifestaciones escritas o verbales de inconformismo o molestia.	Se realizaron los acercamientos vía telefónica con los líderes; y se avanzó en acciones para mejorar la situación	1	1	100%	4%
Incumplimiento de contratistas de acuerdos sobre desvinculación.	Bloqueos o paros de vías de acceso a instalaciones, campos y pozos.	La Gestoría Administrativa y Técnica respondió a la situación y se reunió con los responsables identifico los incumplimientos del contratista y se tomaron la medidas.	1	1	100%	4%
Incumplimiento de contratistas en pago a proveedores	Bloqueos o paros de vías de acceso a instalaciones, campos y pozos.	Se llegó a un acuerdo, para agilizar y cumplir con el cronograma	1	1	100%	4%
Incumplimiento de contratistas en pago de salarios	Retraso de las actividades del contratista afectando las actividades programadas del campo	La Gestoría Administrativa y Técnica respondió a la situación y se reunión con los responsables identificó los incumplimientos del contratista y se tomaron la medidas.	2	2	100%	7%
Mayor contratación de bienes y servicios locales	Manifestaciones escritas o verbales de inconformismo o molestia.	Se realizó una reunión y se coordinó la contratación de Bienes y Servicios	1	2	50%	7%
		Se hizo acuerdos y se levantó el bloqueo y se comprometió con iniciar la contratación de proveedores locales	1		50%	
Molestias por generación de material particulado	Manifestaciones escritas o verbales de inconformismo o molestia.	Seguimiento: Actualización del incidente de acuerdo con información enviada la comunidad manifiesta afectación por el paso continuo de camiones, y se toman acciones para evitar y mitigar la problemática	1	1	100%	4%
Prácticas inadecuadas de contratistas o socios	Bloqueos por parte de la comunidad a los accesos de las	La Gestoría Administrativa y Técnica respondió a la situación y se reunión	1	1	100%	4%



	instalaciones de las empresas contratistas	con los responsables identifico los incumplimientos del contratista y se tomaron las medidas.				
Presunto inicio de actividades no socializadas por parte del contratista	Retraso de las actividades del contratista afectó las actividades programadas del proyecto	Se informó de la situación a la Gestoría Administrativa realizó seguimiento a la reclamación presentada por los representantes de los gremios locales y se tomaron las decisiones y correctivos la caso	2	2	100%	7%
TOTAL DE RESPUESTAS			27			100%
TOTAL DE EVENTOS				27		

Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2013).

Repuestas de Ecopetrol – campo Apiay en el año 2014						
Causa	Consecuencias	Respuestas	Cantidad Respuestas	Cantidad Eventos por Causa	% Respuestas sobre total de eventos	% eventos por causa sobre total eventos
Amenazas a dirigentes sindicales	Mitin sindical	Se realizó mitin informativo en la SOA. Se realizó reunión con los responsables y se acordó mejorar las condiciones de seguridad	1	1	100%	2%
Bienes y Servicios	Bloqueo	Reunión con las empresas locales que hace presión para que se reconozcan asociaciones de intermediación para Bienes y Servicios.	2	7	29%	16%
		Mediante una reunión se levantó el bloqueo luego de que fuera de evaluada la contratación y condiciones exigidas por el contratista y la Gestoría Administrativa y se llegó a un acuerdo	1		14%	

		Inconformidad con procedimientos y mecanismos de Bienes y Servicios locales; se reunieron los afectados, se realizó una revisión de la contratación local y se tomaron las medidas pertinentes	1		14%	
		Se levantó el bloqueo que finalizó el conversatorio realizado entre el manifestante, delegados de la empresa. Acuerdos y revisión	2		29%	
		Reunión y revisión de la necesidad de contratación de baños portátiles	1		14%	
Desacuerdo frente a desvinculaciones y/o solicitud de reincorporación laboral	Mitin sindical	Se presenta mitin informativo con la participación, debido al fallo judicial terminación de los contratos. Revino del caso y se toman medidas	2	2	100%	4%
Expectativas por mayor contratación de mano de obra local	Bloqueo	Se llevó a cabo acercamientos entre firma contratista y líderes de la comunidad llegando a acuerdos para el desbloqueo	1		17%	
		Se realizaron acercamientos por parte de las firmas afectadas hacia los manifestantes para informar sobre el incumplimiento en relación con lo estipulado en la contratación local.	1		17%	
		Se llevó a cabo acercamientos entre firma contratista y líderes de la comunidad llegando a acuerdos para el desbloqueo	1	6	17%	13%
		Se presentó bloqueo por parte de la comunidad en solicitud de mayor contratación de mano de obra y se realizó reunión en	1		17%	

		donde se revisó hojas de vida de la población				
		Se realizó una reunión entre los representantes de la USO, y la firma contratista y se llegaron a puntos de conciliación, se firmó acta de acuerdo	2		33%	
Fuero Sindical	Mitin sindical	Se presentó meeting informativo por el levantamiento del fuero sindical, se realizó una reunión y se levantó el meeting.	1	1	100%	2%
Gestión Inmobiliaria	Bloqueo	Se presenta bloqueo. Se hace contacto con los responsables y gestión inmobiliaria, acuerdo para mejorar vías.	1	1	100%	2%
Inconformidad con el procedimiento y mecanismos de contratación de bienes y servicios locales	Mitin sindical	Se han realizado reuniones con el administrador, y sección de contrataciones. Se realiza revisión y ajustes	1	1	100%	2%
	Cese de actividades -Se presenta plan tortuga por parte del personal que labora	Se han realizado reuniones con el administrador, y sección de contrataciones. Se realiza revisión y ajustes	1	1	100%	2%
Inconformidad e inadecuado manejo de las jornadas de trabajo	Mitin sindical	Se revisaron los contratos, horas extras y pagos mediante una reunión con los responsables del evento, se toman correctivos	1	1	100%	2%
Incumplimiento en pago de salarios	Bloqueo	Se reunieron las partes y se comprometieron a realizar los pagos que adeuda con relación a salarios de empleados y proveedores.	1	1	100%	2%

Manifestación de vulneración del derecho a la asociación y libre ejercicio de la actividad sindical	Mitin sindical	Se reunió entre líderes trabajadores se comprometió revisar los casos y tomar las medidas pertinente	1	1	100%	2%
Mano de Obra	Bloqueo	Se realizó una reunión con los responsables, y puso en conocimiento la situación al Ministerio de Trabajo quien tomo los correctivos	2	6	33%	13%
		Bloqueo por desacuerdo frente a desvinculaciones y/o solicitud de reincorporación laboral. Reunión en donde resolvió la situación con el contratista	1		17%	
		Revisión de los acuerdos de contratación, y la desvinculación de trabajadores. Solicitud de integración al evento del Ministerio de Trabajo para la revisión de los caos	2		33%	
		Solicitan a ARCA la exigencia de mayor participación laboral a Ecopetrol y sus empresas, especialmente los pobladores de la vereda quienes tienen evidentes diferencias. Reunión y propuesta de acuerdos para la contratación local	1		17%	
Negociación de la Convención Colectiva	Mitin sindical	Se realizó acercamientos con los líderes del meeting que se encuentran realizando el bloqueo y se realizó acercamientos	1	8	13%	18%
		Reunión entre líderes, trabajadores en la cual la firma se comprometió a cancelar los salarios adeudados en el transcurso de la	1		13%	

		semana.				
		Reunión entre líderes, trabajadores en la cual la firma se comprometió a cancelar los salarios adeudados en el transcurso de la semana.	1		13%	
		Se presentó meeting informativo en Apiay se realizó en alusión a los avances del proceso de negociación de la convención colectiva entre Ecopetrol y la USO.	1		13%	
		Hay cese de labores, razón por la cual se encuentra activó plan de contingencia y se avanzó en reunión para llegar a un acuerdo	1		13%	
		Se presentó meeting y bloqueo informativo en Apiay el motivo la exclusión de los temas propuestos USO. Reunión y levantamiento del bloqueo	1		13%	
		Se solicitó la presencia del Ministerio del Trabajo para la constatación respectiva y se adelantó acciones permitentes.	2		25%	
Pago incompleto de liquidaciones	Cese de actividades	Se llevó a cabo reunión entre Superintendente, Gestión Social y líderes de la protesta llegando a un acuerdo para el restablecimiento de la normalidad en el área.	1	1	100%	2%
Seguridad Física	Hurto de elementos en pozos, infraestructura, instalaciones y operación de Ecopetrol	Revisión y estimación del equipo y elementos hurtados, se toman medidas de seguridad y se busca apoyo de gobierno frente a las actividades ilícitas de Grupos Armados	1	3	33%	7%

		Ilegales organizaciones criminales				
	Atentados a personas	Se realizó reunión con la participación de gestión social, representantes de la SOA	2		67%	
Solicitudes de la Comunidad	Bloqueo	Se presenta bloqueo por personas de la comunidad, se realiza reunión y se revisan los acuerdos tomados en las medidas para la aplicación de actividades programadas	1	1	100%	2%
Terminación de contratos	Mitin	Se realiza reunión con trabajadores a los que se les terminaron contratos y se llega a una acuerdo para su reintegro	1	1	100%	2%
Vías	Bloqueo	El equipo inmobiliario del proyecto estableció comunicación con el propietario, llegando a un acuerdo de pago el cual fue debidamente formalizado.	2	2	100%	4%
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>			45			100%
<b>TOTAL DE EVENTOS</b>				45		

Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2014).

Repuestas de Ecopetrol – campo Apiay en el año 2015					
Causa	Respuesta de la Empresa	Cantidad Respuestas	Cantidad Eventos por Causa	% Respuestas sobre total de eventos	% eventos por causa sobre total eventos
Bloqueos por la comunidad con acciones de hecho	Reunión con la comunidad - Acuerdos	2	2	100%	3%
Condiciones laborales	Se realizó acercamientos con la comunidad y trabajadores	3	3	100%	5%

Conmemoración del día internacional del agua	Monitoreo y seguimiento a acciones de la Mesa Hídrica	1	1	100%	2%
Contratación de mano de obra y gestión del empleo	Se adelantó reunión entre trabajadores	2	5	40%	8%
	La situación fue reportada solicitando la atención inmediata	3		60%	
Demanda de contratación de mano de obra local	Se estableció contacto con los representantes del aliado y comunidad, para el aseguramiento de la contratación	5	5	100%	8%
Demanda por mayor contratación de bienes y servicios locales	Acción: Se informó de la alarma al aliado y al administrador del contrato	2	5	40%	8%
	Acción: Gestión Social adelantó reunión para revisar los compromisos adquiridos con la comunidad	1		20%	
	Acción: Se solicitó acompañamiento de la Dirección estratégica de abastecimiento	2		40%	
Demanda por tarifas por los contratistas	Reunión con contratista - análisis de tarifas	2	2	100%	3%
Exigencia de rotación de personal	Se adelantó reunión entre Ecopetrol, la empresa Independence, ARCA y el Ministerio de Trabajo	5	5	100%	8%
Inconformidad de empresarios locales por pago	Se remite información en comité para los fines pertinentes	1	1	100%	2%
Inconformidad comunidad afectación ambiental.	Profesionales de gestión ambiental - actividades y acuerdos.	2	2	100%	3%
Inconformidad por demoras en los pagos a proveedores locales	Se dio anuncio de la alarma al administrador del contrato	3	5	60%	8%
	Gestión Social estableció comunicación con los delegados de la empresa	2		40%	
Inconformidad por despidos	El contratista atendió a las personas y convocó a reunión con Ecopetrol y la USO	2	2	100%	3%
Incumpliendo de pagos por parte del contratista	Revisión de pagos, sanciones y disposición de pagos	2	4	50%	6%
	Se le remite la información de la inconformidad al aliado	2		50%	

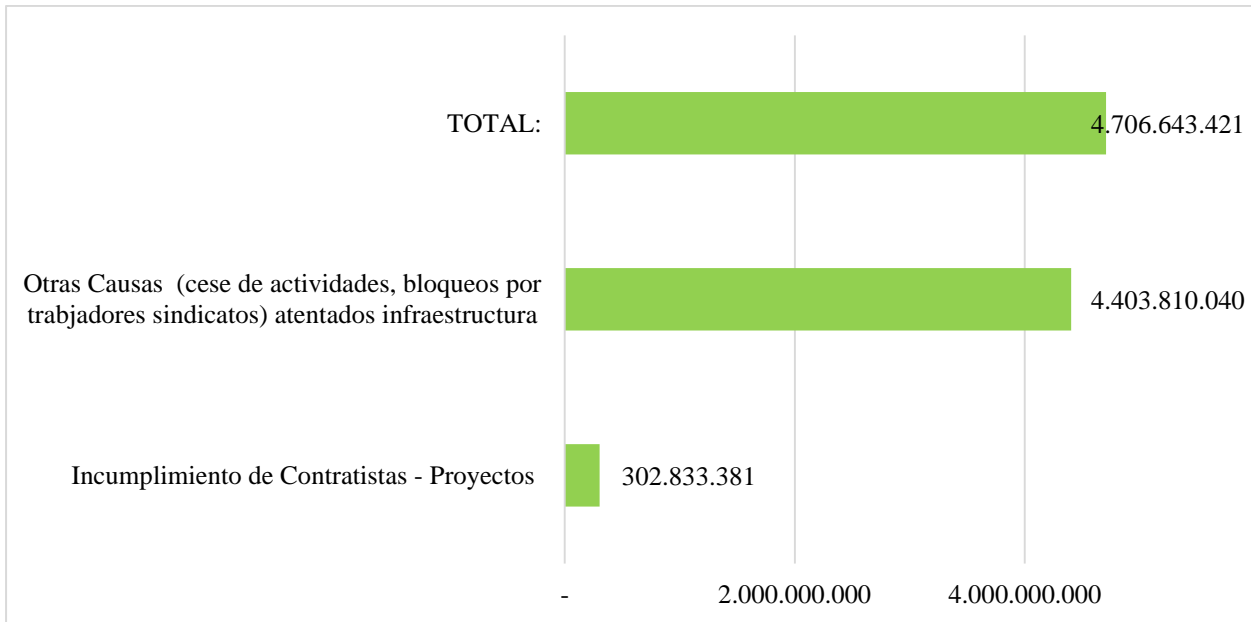
Incumplimiento al acuerdo de rotación al personal de vigilantes	Se dio anuncio de la alarma al administrador del contrato y al equipo de entorno de la GDA	2	2	100%	3%
Incumplimientos en pagos	Gestión Social requirió al contratista el reporte de los pagos adeudados y tomo acciones	2	8	25%	13%
	El Coordinador Social contacto al proveedor para realizar atención primaria de inquietudes.	2		25%	
	La situación fue reportada por el Coordinador Social al administrador del contrato y al contratista, y JAC	4		50%	
Obligaciones laborales: Salarios, prestaciones e indemnizaciones	Se realiza revisión de contratos y pagos correspondientes	3	10	30%	16%
	Se realiza auditorías a contratistas y se toman decisiones al respecto	2		20%	
	Se realizó reunión con administrador en la cual se determinó un plan de trabajo para realizar los pagos adeudado	2		20%	
	Se están realizando reuniones con los sindicatos para facilitar y agilizar el pago	1		10%	
	Se identificó la alarma y se convocó a reunión con el jefe de mantenimiento.	1		10%	
	Personal Administrativo realiza atención de las inquietudes del personal	1		10%	

Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2015).



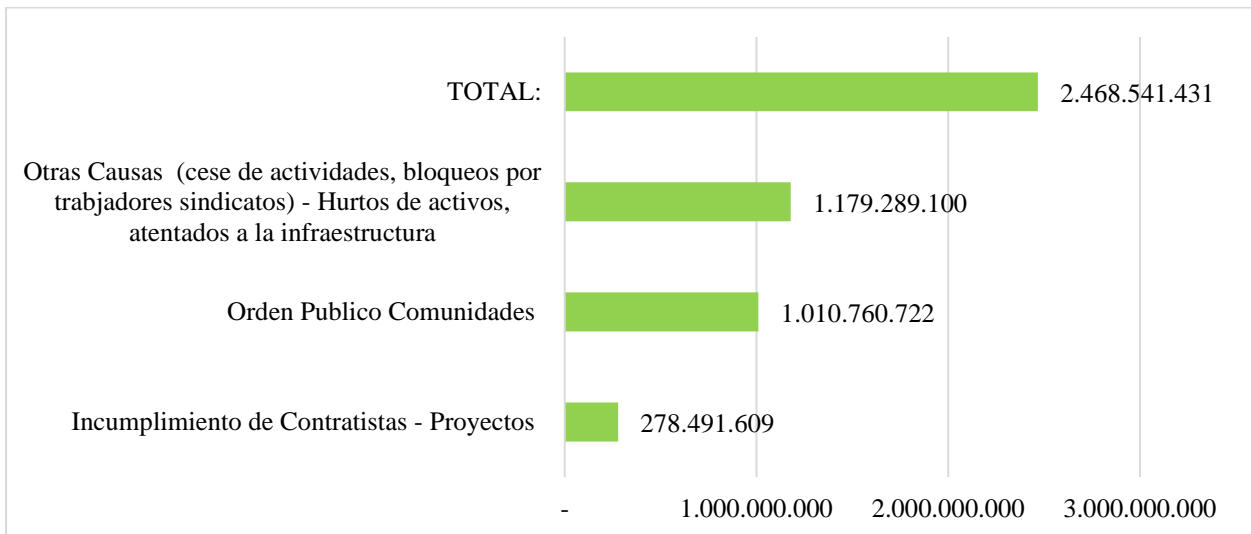
Anexo M. Pérdidas económicas por los incidentes generados entre el año 2010 al 2015 en la empresa Ecopetrol-campo de producción Apiay.

Año 2010



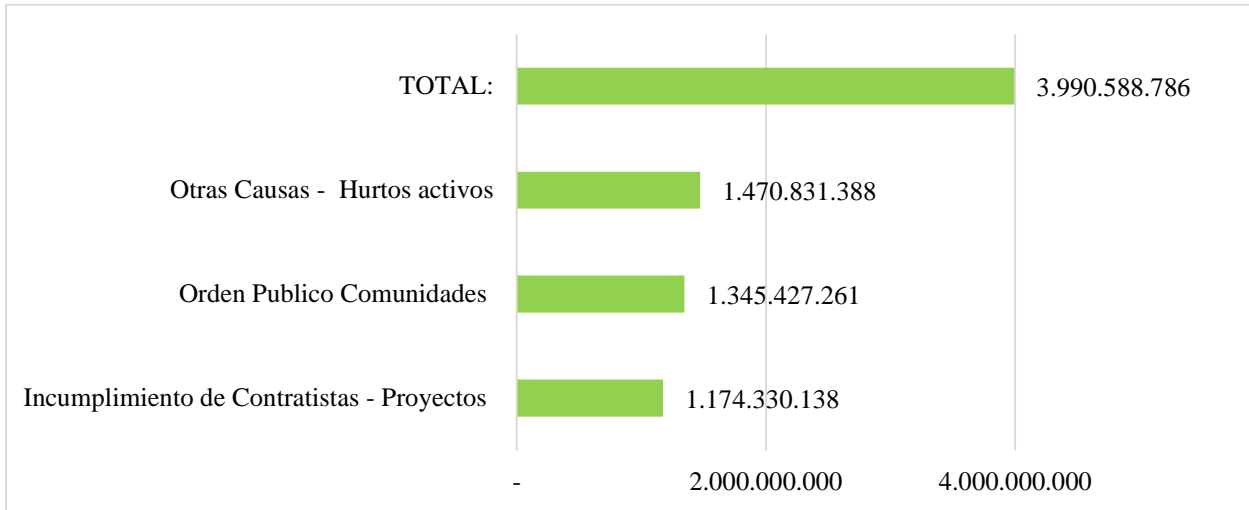
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2010)

Año 2011



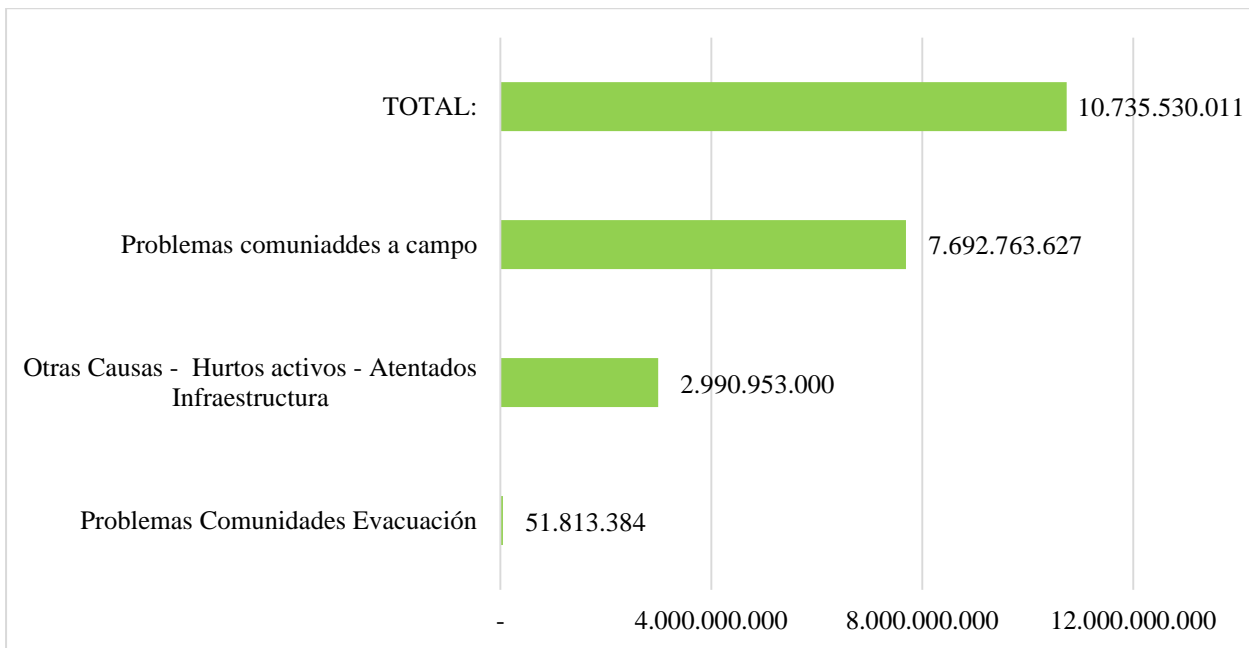
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2011)

### Año 2012



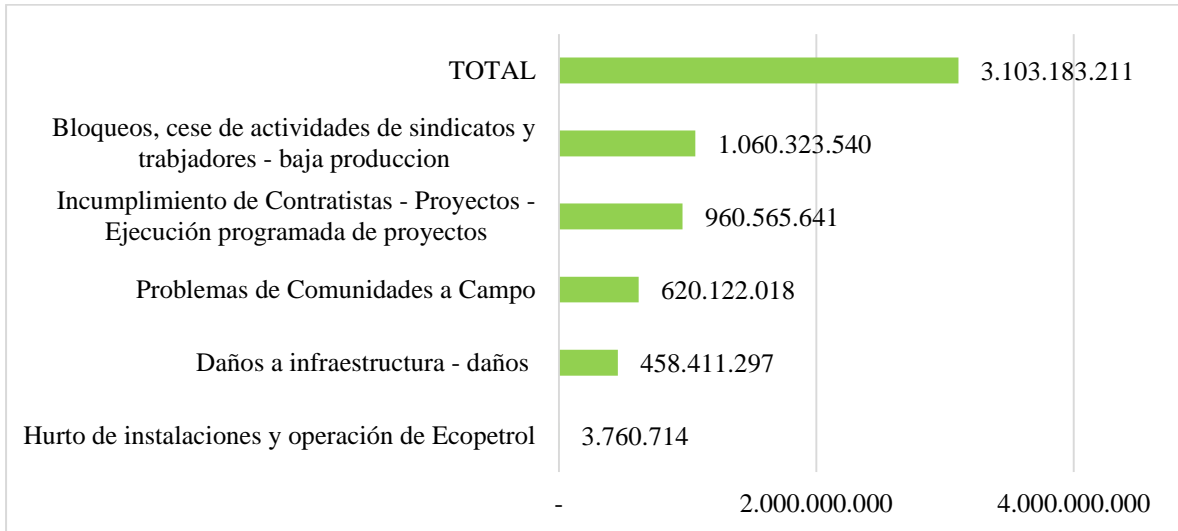
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2012)

### Año 2013



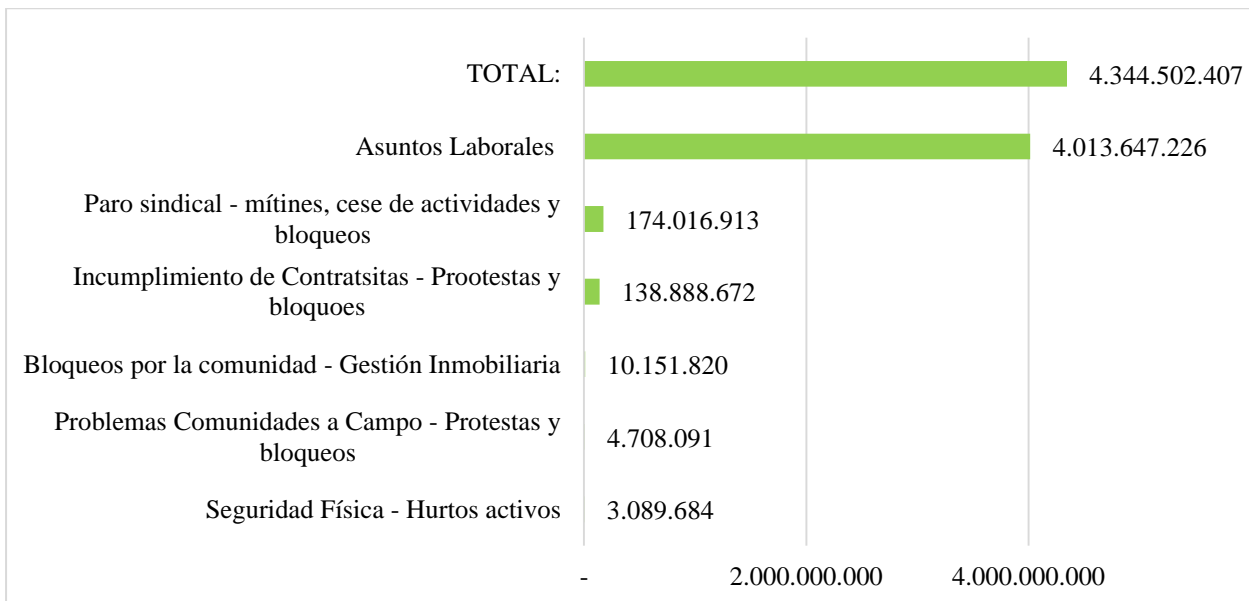
Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2013)

### Año 2014



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2014)

### Año 2015



Fuente: Ecopetrol S. A – Campo Apiay (2015)