

# EL ENFOQUE DE REPSOL HACIA LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

M<sup>a</sup> Eugenia de Bartola Schönhöffer \*

## INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector extractivo y/o de petróleo y gas, tanto por el tamaño de las inversiones, como por el contexto de las áreas de operación, progresivamente más remotas, en zonas menos accesibles, y generalmente peor asistidas, somos un agente dinamizador socioeconómico allí donde operamos. Repsol YPF está presente en 33 países, con dos áreas principales de operación: Latinoamérica y Norte de África.

No obstante, la naturaleza de nuestras actividades nos convierte, en determinadas ocasiones, en un vecino incómodo debido a nuestro potencial impacto socioambiental en la zona.

Este hecho, junto a nuestra voluntad de permanencia en las zonas donde operamos, hace que trabajemos activamente por establecer las bases para el beneficio mutuo y por mejorar las condiciones de vida de las sociedades en las cuales nos integramos, entendiendo que este es un factor clave para crear un clima de confianza y propiciar la continuidad de las operaciones existentes, de manera que contribuyan al progreso sostenible de las comunidades y a crear valor para los diferentes *stake-*

*holders*. Entendiendo por «progreso sostenible» aquel que agrega valor a las personas que forman la comunidad, respetando usos, costumbres y medios de subsistencia, en orden a lograr mayor bienestar y cohesión social, al tiempo que vela por prevenir o, en su caso, minimizar los impactos negativos en el medioambiente.

Establecer las bases para el beneficio mutuo, promover el cumplimiento de las normas de seguridad, el diálogo y el acuerdo con los representantes comunitarios supone ir más allá del cumplimiento de la legalidad, especialmente a lo que concierne al consentimiento previo, libre e informado, implícito a nuestra «licencia para operar».

Por ello, más allá de nuestras políticas de gestión de impacto social y medioambiental y de nuestra política de relaciones con las comunidades, en Repsol YPF venimos desarrollando una serie de Programas de Inversión Social<sup>1</sup> cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de manera sostenible en aras de influir positivamente en las condiciones de vida en nuestro entorno operativo, alineándonos a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) promovidos por la ONU para su cumplimiento en 2015.

---

\* Subdirectora de Responsabilidad Social Repsol YPF.

<sup>1</sup> «Contribuciones voluntarias a las comunidades y sociedades con el objetivo de beneficiar a los grupos de interés externos, generalmente por medio de la transmisión de capacidades o recursos». Se excluyen pues, expresamente, aquellas acciones que están ligadas al desarrollo operacional de nuestras actividades, tales como las acciones para la mitigación de impactos ambientales y sociales a que estemos obligados por estudios de impacto ambiental y social o como resultado de la aplicación de la legislación vigente.

## REPSOL YPF EN EL CONTEXTO DE LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Uno de los principales desafíos que afronta Repsol YPF a la hora de plantearse el impulso de Programas de Inversión Social, es la forma de colaboración con los distintos actores sociales y de la administración, implicados en el desarrollo de este tipo de iniciativas. Por ello, entendemos que hay un valor estratégico en la generación de plataformas de alianzas público-privadas (APP), en el que los diferentes agentes (gobiernos y administraciones públicas, asociaciones sociales y empresas privadas), aporten valor y *know-how* conforme a sus características.

Así pues, desde Repsol YPF no pretendemos sustituir el rol del sector público al que reconocemos su visión general, el alcance de sus actividades y sus políticas para dar juego equitativo, o su responsabilidad en la dotación de medios e infraestructuras para el desarrollo de las comunidades y de la sociedad en general, ni tampoco el rol del sector asociativo, que aporta su voluntad de servicio, su entendimiento de las expectativas de las comunidades y sociedades locales y su capacidad de representación capilar.

Por nuestra parte, creemos que el sector privado puede aportar a las APP una serie de valores que, más allá de la generación de valor económico (y sin menoscabo del valor que esta tiene) podemos resumir en:

- Actuar de catalizador de la inversión social en la región, implicando en los proyectos a Organismos de la Cooperación Internacional y a Agentes multilaterales de financiación.
- Escalabilidad, aplicable a nuestra cadena de valor y que contribuye a dinamizar la economía local.
- La transferencia de tecnología y de conocimiento del negocio a las zonas en las que operamos con la consecuente capacitación de personas y fomento de la empleabilidad.

Y finalmente, dos aspectos en los que el sector privado, en base a su experiencia cotidiana, está en condiciones de liderar en el marco de las APP:

- El rigor en la gestión de los programas (planificación, ejecución, control presupuestario, seguimiento, etc.).
- La orientación a la obtención de resultados de los Programas de Inversión Social y la capacidad de monitorización de los mismos.

Por eso, entendemos que las APP constituyen un vehículo no solamente adecuado, sino estratégico para nuestro Programa de Inversión Social, entendiéndolo que de esta forma los proyectos a desarrollar estén, por un lado, en sintonía con las expectativas de las comunidades a las que van dirigidos; por otro, que sean coherentes con los objetivos en materia de desarrollo de gobiernos y administraciones públicas pertinentes; y, por último, que estén alineados a nuestro plan estratégico como

compañía. De esta forma, todas las partes implicadas encuentran un marco de actuación desde la concepción de los programas hasta su verificación, compartiendo los beneficios y las responsabilidades.

### **NUESTRO ANÁLISIS INTERNO DE LAS APP**

En este contexto, en Repsol YPF, las APP se analizan desde la misma gestión estratégica de la compañía, ya que entendemos que su impacto afecta a todas las áreas de la Compañía, a nuestra cadena de valor y a los distintos negocios (explotación y producción, petroquímica, comercializadora), en las regiones y países en donde tenemos presencia. Asimismo, consideramos que un análisis temprano de la adecuación de los programas a las necesidades locales así como de la capacidad de los diferentes agentes para llevarlos a cabo, constituye un factor clave para el éxito de los mismos.

Nuestro marco de actuación se recoge en el Plan de Responsabilidad 2007-2009, cuyo objetivo básico es permitir la acción coordinada de la compañía en la respuesta eficiente y coherente de los desafíos que presenta el entorno social y de mercado en ámbitos relacionados con la ética y la transparencia, la gestión del medioambiente y de la seguridad, el compromiso social de Repsol YPF, entre otros.

Con ello se persigue, entre otros objetivos, el aumento del valor de la relación

entre Repsol YPF y las comunidades. Este valor se mide a través de una serie de indicadores que sirven para evaluar nuestra eficiencia en cuanto al cumplimiento de objetivos de los programas, y a nuestro grado de desarrollo de herramientas y habilidades para la generación de confianza con los representantes comunitarios. Este análisis ha de servir también para hacer evolucionar nuestra forma de hacer Inversión Social a futuro.

El Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 y, en particular uno de sus nueve Programas de Actuación «Diálogo y compromiso con la comunidad», se constituye en el verdadero «eje vertebrador» de nuestra Política de Inversión Social, enfocado a la búsqueda de herramientas y habilidades para crear un sustrato de confianza con los actores sociales de las comunidades en donde Repsol YPF opera. Y esta búsqueda incluye políticas de relación, normas de operación y plataformas conjuntas con la administración y el tercer sector local que propicien el impulso de programas. Por lo tanto, como ya se ha indicado, las APP son un vehículo claro para Repsol YPF a la hora de canalizar su Inversión Social de una forma efectiva y que garantice la sensibilidad hacia las expectativas locales.

Como resultado de la ejecución del programa del Plan Director de Responsabilidad Corporativa, Repsol YPF destinó en 2007 un total de 32,3 millones de euros a programas de inversión social

(un 27% más que en 2006), estructurada en torno a más de 800 proyectos, con un fuerte desarrollo de programas a través de APP que incluyen colaboraciones con organismos locales, nacionales o supranacionales entre los que cabe destacar a Instituciones como BID, FOMIN, CAF, GTZ y a ONG como Fundación CODESPA, SOS Mata Atlántica, Fundación Cruzada Patagónica, Andes Tropicales, Fondo Ecuatoriano Populorum Progresio, Cruz Roja, etc.). Aproximadamente un 40% de las mismas se han desarrollado a través de Programas para el Desarrollo en Latinoamérica.

#### INVERSIÓN SOCIAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Los valores y principios que alimentan la Hoja de Ruta de la ONU para alcanzar los ODM nos sirven de directriz para tratar de impulsar un desarrollo sostenible en sus tres facetas: económica, social y ambiental, a través de nuestros Programas de Inversión Social.

Resulta claro que la responsabilidad del cumplimiento de ODM recae del lado de los Gobiernos nacionales y de las Agencias y Administraciones Públicas para el desarrollo. No obstante, conforme a lo indicado por Naciones Unidas en 2005, una de las principales recomendaciones fue la de fomentar acciones público-privadas a través de alianza e innovación para que «todas las partes acometan conjuntamente esfuerzos coordinados

en los ámbitos financiero, de capacitación y de las asociaciones público-privadas para la prestación de servicios básicos».

Teniendo en cuenta esto, desde Repsol YPF hemos concentrado nuestros esfuerzos en que nuestros programas respondan a este planteamiento, preocupándonos por un encuadramiento de los mismos en el marco de los ODM y, al tiempo, procurando que el objeto de los Programas resulte sostenible *per se*, es decir, que las actividades que promueven los Programas de Inversión Social puedan continuar y contribuir al desarrollo local, una vez haya cesado eventualmente nuestra operación en la zona.

Para ello, la capacitación local constituye un pilar básico para que las actividades que promueven los Programas de Inversión Social contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades locales, más allá del ciclo vital de nuestras actividades en cualquier región. En este sentido, desde la concepción de nuestros programas, prestamos una atención especial a este fin, transfiriendo tecnología y conocimiento e impulsando programas sociales de la mano de ONG locales. Así, casi el 80% de la inversión social de la compañía en 2007, se concentró en programas de formación-capacitación y desarrollo comunitario.

Por otra parte, conviene reseñar el compromiso y esfuerzo adoptado para promover los ODM entre la sociedad. Repsol, como Presidente del Foro de Reputación

Corporativa, a lo largo de 2007, ha colaborado significativamente en el desarrollo de la campaña «2015: Un mundo mejor para Joana», una campaña de comunicación de alcance global, con profundo impacto social, para dar a conocer los ODM y sensibilizar a la sociedad en pos de cambios que permitan alcanzarlos en el 2015 ([www.2015.unmundomejorparajoana.com](http://www.2015.unmundomejorparajoana.com)).

## CONCLUSIONES

Las APP por muchos motivos constituyen para Repsol YPF un vehículo clave en la forma de concebir, promover, ejecutar, desarrollar, monitorizar, verificar y gestionar nuestros Programas de Inversión Social.

Estas alianzas público-privadas para el desarrollo crean plataformas de innovación y creatividad en donde los intereses de los distintos actores sociales pueden potenciarse avanzando hacia la creación de valor que redunde en el desarrollo responsable, la cohesión social y en la preservación del medioambiente.

Además de ser plataformas de innovación, nuestra experiencia en alianzas con ONG locales, agencias de cooperación internacional, administraciones locales y representantes de la sociedad civil, nos permite tener acceso a más opciones de financiación, a compartir y ordenar responsabilidades y a lograr un mayor impacto en el objetivo común de

colaborar a alcanzar los ODM allí donde la empresa opera, así como a crear una agenda global común y participativa.

Por otra parte, las plataformas de actuación que se crean con las APP provocan espacios de participación más creativos y son una necesidad cada vez más requerida por la sociedad civil para una mejor gestión del conocimiento y de la actividad socioeconómica en la región.

Por nuestra parte, desarrollar programas que satisfagan expectativas sociales constituye un factor clave del éxito de nuestra Inversión Social, que busca favorecer el desarrollo local a través de acciones que aumenten la calidad de nuestra relación con la comunidad, la confianza para alcanzar el mutuo beneficio y, por tanto, nuestra «legitimidad para operar».

Por último, las APP constituyen para nosotros un modelo adecuado para procurar que las acciones contempladas en nuestros Programas de Inversión Social contribuyan al desarrollo local de forma sostenible, esto es, más allá de la vigencia de nuestras actividades en cada zona. Para ello, somos cuidadosos en la elección tanto de los programas como de nuestros colaboradores, pero también prestamos una atención importante a que estos programas contemplen la capacitación local (incluyendo a las ONG y agencias partners en cada caso), como factor fundamental para que las comunidades se desarrollen de forma autónoma, más allá de nuestro impulso inicial.