

CORPORATE ENGAGEMENT PROJECT

Reporte de Visita a Ecuador

Ecuador

Mayo 2009

Dost Bardouille-Crema



Este documento fue preparado como parte de un proyecto de aprendizaje cooperativo dirigido por CDA. Forma parte de una serie de documentos que deben ser considerados hallazgos iniciales y parciales del proyecto. Estos documentos están escritos de tal forma que permitan la identificación de asuntos y temas transversales a lo largo de una gama de situaciones. Cada caso representa las opiniones y perspectivas de una variedad de personas en el momento en que fue escrito.

Estos documentos no representan un producto final del proyecto. A pesar de que se puede citar a partir de estos documentos, siguen siendo documentos de trabajo en curso, de un esfuerzo de aprendizaje cooperativo. No se pueden llegar a amplias generalizaciones sobre los hallazgos del proyecto a partir de un caso único.

CDA quiere agradecer y reconocer la generosidad de los individuos y agencias involucrados en la donación de su tiempo, experiencia e introspecciones para estos informes, y por su disposición de compartir sus experiencias.

No se han hecho públicos todos los documentos de ningún proyecto. Cuando gente del área en la que se hizo un informe nos ha pedido proteger su anonimato y seguridad, por respeto a ellos y a las comunidades involucradas, guardamos en privado aquellos documentos.

INTRODUCCIÓN: El *Corporate Engagement Project* (CEP), a través de un proceso de evaluaciones de campo, entrenamientos y consultas periódicas, colabora con compañías para ayudarles a asegurarse de tener un impacto más bien positivo que negativo en las comunidades donde ellos operan. Como parte de este enfoque, CEP ayuda a compañías en el desarrollo e implementación de opciones prácticas para construir relaciones positivas y constructivas con las comunidades donde ellos trabajan.

Antecedentes. Dost Bardouille-Crema, Directora Asociada de Implementación de CEP, visitó Ecuador desde el 29 de abril al 29 de mayo del 2009 con el propósito de obtener una comprensión más amplia del contexto de las relaciones empresa-comunidad en las cuales operan las compañías en Ecuador y las iniciativas en marcha para tratar asuntos sociales producidos por las empresas. El propósito de la visita fue explorar los asuntos que las compañías, a lo largo de todas las industrias en Ecuador, enfrentan en sus relaciones con las comunidades locales donde tiene impacto. Este informe reflexiona sobre las conversaciones que CEP tuvo con una sección-transversal de personas relacionadas a actividades empresariales en Ecuador. Esta reflexión se provee con la esperanza de que contribuya a una implementación más amplia de prácticas positivas y constructivas, y para enriquecer el diálogo entre compañías y otras partes interesadas (*stakeholders*) sobre las opciones para un compromiso empresarial positivo en el contexto Ecuatoriano. Nosotros invitamos a que nos den sus comentarios sobre las observaciones expuestas en este reporte y esperamos continuar con el diálogo.

Reuniones. Con el objetivo de obtener una visión general más amplia y para comparar experiencias, CEP se reunió con una gama de compañías, tanto nacionales como internacionales, en el campo de la floricultura, minería, producción de petróleo, producción bananera y agroforestería. Adicionalmente, CEP para buscar una visión más amplia se reunió con miembros de la comunidad rural y urbana, asesores empresariales, gobierno nacional, ONGs y fundaciones, asociaciones de negocios e industrias, y misiones diplomáticas. La mayoría de actividades y diálogos fueron llevados a cabo en Quito, con reuniones adicionales en Guayaquil. CEP visitó una finca de flores fuera de Quito para hablar con la administración y el personal, y visitó otra comunidad dentro de la región florícola, para reunirse con miembros de la comunidad.

Limitaciones. Este informe no es un reporte de auditoría. Más bien, esta es una reflexión sobre algunas de las prácticas actuales encontradas y asuntos planteados en Ecuador que ayudará a informar, a compañías y otras partes interesadas (*stakeholders*), sobre los vínculos entre las políticas y prácticas de empresa y sus impactos en las comunidades locales. Como la visita fue una visión amplia y general de las diferentes agencias e industrias, CEP no tuvo tiempo para tener contacto directo con una amplia gama de personal, empleados, y miembros de la comunidad para hacer un seguimiento de las perspectivas ofrecidas por las compañías. Por lo tanto, no es posible en este momento, extender las ideas presentadas aquí con evidencia de campo. Por esta razón, estas conclusiones son preliminares y merecen una mayor investigación y diálogo en las visitas subsiguientes.

OBSERVACIONES: Esta sección examina las perspectivas sobre las relaciones empresa-comunidad en Ecuador exploradas durante las reuniones de CEP, ejemplos de prácticas actuales de compañías como opciones para tratar estos asuntos, relación de las observaciones con las experiencias de CEP en otros contextos, y preguntas adicionales para investigar durante las visitas de seguimiento. La sección está organizada por temas: asuntos ambientales, asuntos de empleados, y compromiso de las otras partes interesadas locales (*local stakeholders*).

Asuntos Ambientales

Preocupación a lo largo de las industrias y comunidades sobre la regulación de los impactos ambientales. Hay una preocupación respecto a los impactos ambientales que ciertas industrias están teniendo en recursos compartidos. Por ejemplo, porque tanto las comunidades como las compañías agrícolas dependen de los ríos, ellas están preocupadas de los impactos ambientales de la minería río abajo. Sin embargo, CEP encontró que no era claro para las compañías ni para las comunidades hasta que punto ellas pueden hacerse responsables por los impactos en estos recursos compartidos.

- El Ministro de Minería de Ecuador siente que tiene control en el monitoreo de las protecciones ambientales del sector minero porque las compañías internacionales que operan en el Ecuador tienden a tener mejores prácticas ambientales de conformidad con las regulaciones de su país de origen.
- Sin embargo, hay una percepción generalizada, entre las compañías y el público general, que el gobierno no sujeta a las compañías del estado a los mismos estándares ambientales como lo hace con las multinacionales, porque el mismo asume que las compañías del estado no tienen la tecnología para operar competitivamente. Ellos sienten que esto quita la credibilidad del estado para monitorear y regular las industrias
- Varios individuos vinculados con el sector bananero están preocupados de que las operaciones mineras afecten adversamente sus negocios por los químicos que contaminan los ríos de los que depende la industria bananera. Ellos dicen que se necesita un monitoreo ambiental más estricto para asegurar que las compañías mineras cumplan con los requerimientos ambientales.
- Los miembros de la comunidad indígena dice que, ya sea que ellos protesten o no, ellos no sienten que el impacto de las industrias está siendo suficientemente controlado. Un líder indígena dijo que “Parece que cada industria está teniendo un impacto negativo en el ambiente. Y hasta con algunas compañías, ellos tratan de culpar a la comunidad, diciendo que son las comunidades las que están causando el daño.”

Preguntas para la visita de seguimiento:

- ¿Cuáles son las perspectivas de las comunidades sobre las opciones para manejar el impacto ambiental?
- Ya que las grandes industrias proveen trabajos y programas de desarrollo para el desarrollo de las comunidades, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que la gente local ve entre los impactos sociales, económicos y ambientales en las comunidades locales?

- Los miembros de la comunidad en las regiones florícolas sienten que el impacto ambiental en la calidad del aire causa un alto índice de erupciones de la piel y problemas respiratorios. Las comunidades rara vez se quejan porque la mayoría de familias tienen algún miembro que trabaja para una compañía florícola, y se considera conocimiento general que la gente pierde sus trabajos si presentan quejas.

Área de exploración para una visita de seguimiento de CEP:

Parece haber una convergencia de intereses entre comunidades, sociedad civil y compañías internacionales para ver incrementados los estándares ambientales y regulaciones dentro del sector minero.

- ¿Cuál sería el impacto de mayores regulaciones ambientales para compañías internacionales y compañías estatales, y como esto afectaría los impactos sociales que estas compañías tienen?
- ¿Cómo esto aumentaría la brecha entre lo que se espera de las compañías estatales y las internacionales? y ¿cómo esto afectaría a la percepción pública sobre la habilidad del gobierno para regular esta industria?
- ¿Qué soporte técnico necesitarían las compañías estatales para tener operaciones ambientales exitosas para que las comunidades las vean como socialmente responsables?

Mejores prácticas: Una compañía petrolera tiene acuerdos con dos universidades nacionales, que tienen estaciones científicas cerca del sitio de operaciones de la compañía, para proveer retroalimentación a la compañía y al gobierno sobre el monitoreo ambiental y biológico del área. La compañía considera que esta es una forma de demostrar que si es responsable por su desempeño ambiental.

Aunque un monitoreo independiente puede demostrar la responsabilidad de una compañía para controlar su impacto ambiental, CEP ha encontrado que, sin que la comunidad participe en el proceso, conclusiones independientes no siempre son vistas como creíbles. En una visita de seguimiento, CEP explorará:

- ¿Cómo se puede asegurar una compañía de que una comunidad considera el monitoreo creíble y una demostración de que la compañía está dispuesta a hacerse responsable?
- ¿Cómo debería estar la comunidad involucrada para asegurarse de que sea el mejor proceso para realizar el monitoreo?
- ¿Cómo puede comunicar la compañía información técnica a las comunidades para ganar su confianza?

Mejores prácticas: Una compañía bananera se reúne regularmente con funcionarios del gobierno para hablar de temas como regulaciones ambientales y para presentar sus mejores prácticas como un método para ayudar a promover y mejorar la adopción de buenas prácticas a la largo del sector. Ellos dicen que ellos ponen presión para que haya más regulaciones, porque los estándares son fáciles de cumplir e impactan de forma benéfica a sus comunidades y la reputación de la compañía.

Ya que la experiencia de CEP muestra que pocas compañías están presionando para tener más regulaciones, sería interesante verificar y documentar, durante una visita de seguimiento, como la compañía puede presionar para tener más regulaciones:

- ¿Cómo esto beneficia directamente las comunidades?
- ¿Hasta qué punto esto mejora la reputación de la compañía?

Asuntos de los Empleados

Falta de procedimientos conciliatorios y procesos de comunicación formal. CEP se encontró con un asunto preocupante en una compañía, el cual seguramente no solo está presente en esta compañía. La empresa paga para contratar buses para transportar a los empleados desde su casa al lugar de trabajo y desde el trabajo de regreso a su casa. Cuando la compañía está buscando nuevos empleados, ésta notifica a los choferes de los buses, generalmente de género masculino, para que busquen nuevos empleados, generalmente de género femenino, en los mismos pueblos donde ellos proveen transporte. De esta manera, los choferes de buses han sido puestos en el rol de intermediarios, también conocidos como coyotes en Ecuador, para decidir las oportunidades de empleo de los individuos.

La compañía continúa con esta práctica porque:

- La administración dice que no se ha oído de sobornos, pagos o favores sexuales que se hayan pedido a cambio cuando los choferes escogen los candidatos para el empleo.
- La administración se siente segura de que si estuviera sucediendo esto, la gente sería lo suficientemente directa para traer esto a su atención.

Lo que oímos de los miembros de la comunidad:

- CEP escuchó varios ejemplos donde la gente decía que ellos se abstuvieron de presentar quejas por el miedo de perder su trabajo en un mercado competitivo.
- Los empleados dicen que no hay procesos conciliatorios o mecanismos formales para traer estos asuntos a la atención de la compañía, y que su única opción es decir al gerente de recursos humanos. Ellos citan momentos en los que “si tú no les gustas a ellos o no les gusta la queja que tú estás presentando, ellos ignoran la queja o despiden al trabajador. Si a ellos les importa la queja, puede ser que ellos hagan algo al respecto.”
- Los trabajadores preferirían tener sindicatos en sus lugares de trabajo, porque ellos sienten que el sindicato les defendería y les daría un mecanismo de presentar un reclamo. Ellos dicen sin embargo, que ellos no piden sindicatos porque tienen miedo de que la compañía despidiera a los que están pidiendo formar un sindicato.

Preguntas para una visita de seguimiento:

- ¿Hay evidencia factual que confirme el miedo de los empleados sobre la seguridad del trabajo?
- ¿Qué opiniones tiene la compañía para reducir el miedo y garantizar líneas abiertas de comunicación?

Mejores prácticas

Una compañía florícola tiene una reunión mensual con el comité de trabajadores como un proceso formal para hablar de asuntos de seguridad, garantía, cambios procedimiento, beneficios, quejas, etc. Está compuesta por tres miembros del personal ejecutivo y tres trabajadores que son escogidos durante la asamblea mensual con todo los empleados

antes de la reunión del comité. “No es un requisito, pero si no tendríamos este comité en lugar como un mecanismo de comunicación, nosotros estaríamos tratando asuntos cada día.”

Experiencia de CEP: Un procedimiento conciliatorio formal y estandarizado para los empleados y reuniones mensuales o trimestrales con el personal o representantes escogidos del personal, proveería un medio confiable para los empleados para presentar sus quejas sin temor a represalias.

Compromiso de Otras Partes Locales Interesadas

Las Consultas de la Comunidad empiezan muy tarde y no son con la gente correcta.

Desde la perspectiva de la comunidad, especialmente comunidades indígenas, las consultas de la comunidad para nuevos proyectos empiezan muy tarde y no incluyen los apropiados representantes y personas que toman las decisiones de la comunidad.

Respecto a Consultas Tempranas e Informadas, los miembros de la comunidad dicen:

- Consultas informadas y transparentes, deben ser iniciadas por las compañías y monitoreadas por el gobierno al inicio de las negociaciones estado-compañía. “Se debería requerir a la compañía compartir la información, y el estado debería monitorearlo. Si sería hecho de una mejor manera, no habría tanta oposición. Pero el problema es que nadie solicita al estado hacer eso.”
- La información presentada en las consultas debería ayudar a manejar las expectativas de las comunidades, usando lenguaje claro y simple, y presentando con claridad tanto los impactos positivos como los negativos del proyecto, y hablando de cómo serán corregidos estos impactos. “Es solo después de que la compañía ya tiene su concesión que ellos empiezan a hablar con la comunidad, y usualmente es solo para hablar sobre todos los beneficios que la compañía supuestamente traerá. Ellos no dan ninguna información práctica sobre como específicamente se van a beneficiar, nunca se habla de los impactos negativos potenciales, y nosotros sentimos que nos hacen participar cuando ya todo es un hecho.”

Respecto a los Representantes de la Comunidad, miembros de la comunidad dice:

- Las consultas se deben realizar con la comunidad entera, no solo con los líderes electos. “Este es una equivocación que con frecuencia cometen las compañías. Las compañías solo hablan con los miembros de la comunidad que más hablan y se presentan a sí mismos como los representantes de la comunidad, pero no tienen el apoyo de todos.”
- Un líder indígena sugiere que el proceso de consulta debe involucrar a las confederaciones indígenas para ayudar a organizar y monitorear el proceso, ya que las comunidades individuales son débiles y fáciles de manipular.

Preguntas para una visita de seguimiento:

- ¿Qué tipo de consulta de apoyo del gobierno encuentran las compañías útil?
- ¿Cómo las compañías pueden asegurarse de que ellas están estableciendo comunicación con los verdaderos representantes de la comunidad?

- Sin embargo, miembros individuales de la comunidad dicen que es importante consultar la comunidad entera, y no solo contar con las confederaciones, ya que éstas no siempre apoyan completamente a la comunidad. “Al momento de hacer decisiones, la compañía necesita consultar con la comunidad entera y debe asegurarse de que se escuche la opinión de todos”.

Mejores prácticas

Una compañía petrolera empieza su proceso de consulta con cuatro meses de tener encuentros comunitarios dentro de las comunidades, explicando que implicará el proceso de consulta y el proyecto. Luego, ellos tienen una oficina abierta dentro de la comunidad por 15 días donde ellos presentan el proyecto y preguntan la opinión de la comunidad sobre el proyecto y los impactos que se esperan.

Preguntas para una visita de seguimiento:

- ¿Cuál es la reacción de la comunidad frente a esto?
- ¿Cómo puede asegurarse la compañía de que tiene la aceptación de la comunidad?

Esfuerzos gubernamentales para hacer la consulta comunitaria más obligatoria. El Ministerio de Minería tiene la intención de trabajar en colaboración con las compañías para implementar consultas con las comunidades, educándoles en el proceso de minería, expectativas, beneficios e impactos. Ellos también quieren asegurarse que las comunidades están equipadas con el conocimiento sobre cómo manejar sus ingresos locales.

Pregunta para una visita de seguimiento:

- ¿Cómo impactan las nuevas regulaciones mineras a la habilidad de la compañía para establecer comunicación y consultar con la comunidad?

Preocupación respecto al comportamiento de las compañías durante la consulta a la comunidad.

- Miembros de la comunidad sienten que las compañías fallan con frecuencia en mostrar respeto a la gente y sus derechos a la tierra. “Las compañías tienen sus abogados, ingenieros, etc., y vienen con una actitud como si fueran los dueños del lugar. Cuando las comunidades están invitadas a eventos informativos, ellos se sienten intimidados.”
- Miembros de la comunidad dicen que la compañía debería asegurarse de que los representantes de la empresa tengan experiencia trabajando con indígenas y miembros de las comunidades rurales. “Hay mucha importancia en la manera como tú hablas, como te vistes, como te presentas a ti mismo cuando entras a una comunidad. Parece insignificante, pero la imagen que tú presentas es importante.”
- El gobierno también afirma que está preocupado con el comportamiento de las compañías cuando entran a nuevas comunidades, y sienten que ellos necesitan asumir más el rol de

Preguntas para una visita de seguimiento:

- ¿Cómo sería para las comunidades un comportamiento respetuoso y motivante (no-intimidante)?

facilitadores de las compañías. “Las compañías necesitan entender que ellas no pueden entrar en nuevas comunidades con exigencias o actuando irrespetuosamente, porque si lo hacen, las compañías iniciaría su relación con asuntos que tratar.

Mejores prácticas – Uso de reportes anuales para crear un diálogo con otras partes interesadas locales. Una compañía petrolera está empezando una iniciativa que garantiza que se está comunicando directamente con todas las otras partes interesadas a través de un reporte anual, incluyendo gobierno local, ONGs, administración pública, y comunidades. Aunque sus oficinas centrales producen un reporte anual de toda la compañía, las operaciones con sede en Ecuador seguirán un proceso de consulta con las otras partes interesadas para asegurarse de que el reporte local cubra todas las áreas de interés y trate cualquier inquietud, incluyendo temas de derechos humanos, programas sociales, ambiente, factores económicos, organización interna, empleo y transparencia. Su esperanza es que el proceso de reporte anual creara un diálogo entre todas las otras partes interesadas, para fomentar transparencia, mejorar las relaciones con actores locales y mejorar y beneficiar las relaciones con la comunidad.

Mejores prácticas – *El objetivo de la compañía es proveer un modelo para diálogos gobierno-compañía sobre servicios sociales.* Con frecuencia las compañías se encuentran a si mismo proveyendo cuidados de la salud y seguro social, para llenar la brecha de los servicios de salud y sociales del estado. Una compañía agrícola se da cuenta de que no puede cambiar las políticas o la estructura del gobierno, pero que si puede proveer un modelo de cómo los trabajadores deberían tratados, con la intención de concienciar a otras compañías. La compañía se reúne regularmente con Ministros y participa en foros para estimular la conversación y el trabajo con el gobierno para cumplir con sus responsabilidades.

Preguntas para una visita de seguimiento:

- ¿Cuál es la mejor manera de documentar las practicas de compañías de manera que se pueda proveer un modelo para el gobierno y otras compañías para juntos asegurar un impacto social positivo en los empleados?
- ¿Hasta qué punto las compañías pueden impactar el bienestar social de las comunidades colaborando con el gobierno?

Percepción de la impunidad de la compañía respecto a impuestos que benefician directamente al estado.

- Un gerente de una compañía afirmó que hay una percepción generalizada dentro de Ecuador de que hay un gran problema con impunidad, particularmente con compañías no siendo castigadas por no pagar los impuestos. “Ni una sola persona corrupta ha sido llevada a la justicia o encarcelada. Entonces, esto manda la señal que cualquier persona y todos puede hacerlo sin sufrir ninguna consecuencia, pero ésta es la forma de pensar de alguien que está justificando su propio robo.”

Preguntas para una visita de seguimiento:

- ¿De qué maneras las compañías puede demostrar que ellas están siguiendo los requerimientos legales y que están dispuestas a hacerse responsables por sus acciones?
- Como hay una creencia generalizada de que el gobierno continuara buscando desarrollo minero por la necesidad-critica de ingresos para el país, ¿qué necesitan ver las comunidades y las otras partes locales interesadas para creer que el gobierno hará cumplir las regulaciones?

Falta de entendimiento de que RSE implica que las acciones de las compañías son vistas como paternalistas por las comunidades.

La creciente conciencia de la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial “RSE”:

- La concentración de atención en RSE está creciendo en Ecuador impulsada por una tendencia global y la aparición de compañías que se consideran que son las líderes en el campo, como por ejemplo, Movistar, Dole, Respsol, y Coca Cola.
- Tanto entre la industria como entre la sociedad civil se reconoce que Ecuador está en un proceso desafiante de llegar a un consenso en la definición de RSE, ya que parece que tiene diferentes significados para diferentes grupos.

A pesar de reconocer su importancia, no hay una comprensión clara de que implica RSE:

- El gobierno dice que es importante que todos tengan la misma comprensión y criterio para RSE.
- CEP escuchó varios reportes anecdóticos de un funcionario del gobierno siendo escuchado diciendo “Mi definición de RSE es que las compañías paguen sus impuestos correctamente para que el estado pueda usar esos ingresos para proveer para nuestras necesidades sociales”.
- Un representante de la cámara de comercio afirmo que RSE es el apoyo que una compañía da a sus comunidades afectadas a través de programas de desarrollo social, incluyendo programas de compensación generales como salud, educación, y programas basados en la familia. Derechos humanos, regulaciones ambientales, impuestos y leyes laborales no están dentro de ámbito de RSE. Los principales beneficios de RSE son que la compañía muestra una valoración de sus clientes y de las otras partes interesadas locales, y asegura operaciones estables y pacíficas para la compañía. Al mismo tiempo que RSE debería ser voluntario, el estado debería incentivar a las compañías que están practicando principios sonados de RSE.

Experiencias en Ecuador indican que los esfuerzos de RSE han estado perdiendo la marca:

- Tanto los miembros de la comunidad como los de la sociedad civil se quejan de que, en el pasado, han puesto demasiada atención a los programas sociales que están basados en “ideas teóricas y paternalistas” sin “un análisis informado y profesional de la situación”.
- Líderes indígenas dicen que RSE ha girado incorrectamente en torno a distribuciones, es muy paternalista, y solo sirve para exacerbar el sentimiento de que las comunidades nunca ven

ningún ingreso por las operaciones de las compañías. “En el caso de los Huarani, parece que ellos solo recibieron distribuciones de comida y medicinas. ¿Qué pasará cuando la compañía se vaya? ¿Quién les ayudara a ellos a continuar? Los programas son muy paternalistas y no se enfocan en ayudar a la comunidad a “sembrar sus semillas” de desarrollo”.

Preguntas para una visita de seguimiento:

- ¿Qué necesitan las comunidades ver para percibir los esfuerzos de las compañías como sustentables y positivas?
- ¿Qué tipo de apoyo gubernamental necesitan las compañías para implementar los estándares RSE?

Estrategia para cambiar de dirección:

Desde proveedor de infraestructura a estrategia negocio-vinculado en el contexto Ecuatoriano

Una compañía petrolera contó como ellos antes proveían calles, electricidad, otros proyectos de infraestructura a las comunidades locales. Cuando la compañía recién llegó ellos no sabían por cuánto tiempo iban a estar en ese sitio, entonces ellos limitaron su relación con la comunidad. Para poder obtener lo que más podían de la compañía en el corto plazo, la comunidad pidió todo lo que más podían de la compañía. La compañía, siguiendo las leyes que exigen compensación a la comunidad, se encontraron a sí mismos acordando proyectos de infraestructura que no tenían ninguna vinculación con su estrategia de relación operacional o comunitaria. Cuando ellos eventualmente no pudieron cumplir con todos los proyectos que ellos habían acordado inicialmente, surgió el conflicto desde las comunidades en forma de obstrucciones, huelgas y protestas.

Escalones del Plan de Acción de la Compañía:

- Varios años más tarde, la compañía inició un nuevo programa de relaciones comunitarias y desarrollo social, basado en consultas conjuntas compañía-comunidad que dirigió los fondos hacia las iniciativas diseñadas por la comunidad dentro de cinco componentes programáticos.
- Cada componente del plan de relaciones con la comunidad se enfoca en un acercamiento tripartito, trabajando conjuntamente con la comunidad y el gobierno local.
- El plan de relaciones con la comunidad de cinco años es parte de los costos de operación de la compañía, con la reducción de los fondos cada año, para cambiar el enfoque de proyectos intensivos de infraestructura al desarrollo de capacidad y educación, contando con la idea de que la comunidad estará mejor equipada para invertir sus propios recursos en sus proyectos comunitarios.
- La compañía paró el desarrollo de infraestructura y se enfocó en apoyar a las comunidades con asesoría técnica sobre cómo organizar y registrarse como comunidades legalmente incorporadas para recibir beneficios del estado, reduciendo el riesgo de la compañía a convertirse en el estado de hecho.
- El equipo de desarrollo social trabaja con cada asamblea de la comunidad, en una consulta transparente y abierta, para decidir cómo implementar proyectos con el apoyo de los fondos de la compañía. Todas las decisiones son revisadas y decididas en un foro público durante la asamblea de la comunidad.

Beneficios para la Compañía:

- Reduce cada vez más los gastos anuales en programas de desarrollo comunitario.
- La compañía ha mejorado su comunicación con las comunidades, las mismas que están mejor organizadas y educadas.
- Basado en un giro positivo en su relación con la comunidad, la compañía encuentra que los grupos de asesoría del pueblo externos ya no tienen el apoyo de las comunidades.
- Donde los funcionarios de enlace con la comunidad sabían recibir insultos y amenazas, ahora ellos reciben genuinas gracias por parte de los miembros de la comunidad.