

Proyecto de Incorporación Corporativa

Reporte de Visita al Campo

Operador: Ecuacorriente S.A. (ECSA)

Ecuador

Agosto 17, 2009 – Septiembre 2, 2009

Dost Bardouille-Crema

Paola Vallejo Vivero

Este documento fue desarrollado como parte de un proyecto de aprendizaje colaborativo dirigido por CDA. Es una parte de una colección de documentos que deben ser considerados como conclusiones iniciales y parciales del proyecto. Estos documentos son escritos para permitir la identificación de asuntos colaterales y temas a lo largo de un rango de situaciones. Cada caso representa vistas y perspectivas de una variedad de personas al tiempo cuando esto fue escrito.

Estos documentos no representan un producto final del proyecto. Mientras estos documentos sean citados, habrán documentos de trabajo acerca del esfuerzo del aprendizaje colaborativo. Amplias generalizaciones acerca de las conclusiones del proyecto no se pueden obtener de un solo caso.

CDA quisiera reconocer la generosidad de independientes y agencias involucrados en la donación de su tiempo, experiencia y percepción para estos reportes, y por su buena voluntad en compartir sus experiencias.

No todos los documentos escritos para cualquier proyecto han sido hechos públicos. Cuando personas en el área donde un reporte ha sido hecho nos piden la protección de su anonimato y seguridad, en respeto a ellos y comunidades involucradas, nosotros mantenemos esos documentos como privados.

PREFACIO

El Corporate Engagement Project (CEP) (Proyecto de Incorporación Corporativa) es un esfuerzo colaborativo que involucra corporaciones multinacionales que operan en áreas de tensión socio-política, inestabilidad o conflicto. Su propósito es ayudar a gerentes corporativos a entender de mejor manera los impactos de operaciones corporativas en personas locales y sociedades. Desde este entendimiento y análisis, el CEP ayuda a las empresas para desarrollar enfoques prácticos de gestión hacia retos locales y asegurar que éstas establezcan relaciones productivas y positivas con las comunidades locales.

Contra este panorama Dost Bardouille-Crema, Director Asociado del CEP, y Paola Vallejo Vivero, asesora independiente, visitaron las operaciones de Ecuacorriente S.A. (de aquí referido como ECSA) en Ecuador desde Agosto 17 hasta Septiembre 2, en 2009.

El reporte está organizado por capítulos. Capítulo I explica nuestro enfoque. Capítulo II reporta observaciones generales, seguido por una breve introducción al contexto social y político en Ecuador, y cómo se relaciona con la minería, en Capítulo III. Capítulo IV toma un enfoque a la solución del problema analizando a accionistas locales y las relaciones de las empresas con ellos. Capítulo V analiza asuntos adicionales, dentro del control de ECSA, que tienen un impacto en la relación de la empresa con las comunidades locales; dentro de cada subsección del capítulo, se han proporcionado oportunidades para mejorar la situación a través de una sección de opciones. Capítulo VI sugiere una potencial estrategia disponible para la empresa implementando las opciones presentadas en éste reporte, y Capítulo VII es la conclusión. Finalmente, la sección de Anexos incluye una breve explicación de los Indicadores de Rendimiento Social Clave y una estrategia propuesta para un continuo y colaborativo esfuerzo en conseguir un compromiso comunitario exitoso dentro del sector minero en Ecuador.

Es notorio que las observaciones establecidas en este reporte son un vistazo de la situación en Ecuador en Agosto de 2009, y están basadas en percepciones de accionistas locales presentadas en reuniones del CEP con ellos. Como la nueva ley minera en Ecuador toma efecto, y las nuevas regulaciones a la minería están poniéndose en orden, la experiencia de ECSA operando dentro de Ecuador y trabajando en establecer relaciones positivas con los accionistas, está en un dinámico estado de cambio.

CDA/CEP invita a comentarios y retroalimentación en las observaciones presentadas en este Reporte. In todo el trabajo de CEP, nosotros buscamos establecer sociedades entre grupos con diferentes enfoques con el objetivo final de mejorar la vida de las personas que viven en los campos donde las empresas operan. El propósito de este Reporte es contribuir información adicional y actualizada para respaldar amplias discusiones dentro de la empresa, y entre la empresa y otros accionistas, que puedan permitir mutuamente impactos beneficiosos para todos los accionistas en Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La visita de Ecuacorriente S.A. (ECSA) en Ecuador buscó dirigir dos preguntas acerca de las operaciones de ECSA. ¿Cómo puede ECSA asegurar relaciones positivas con comunidades y accionistas locales mientras la empresa prepara el reinicio de las operaciones en la región? Y ¿Cómo la nueva ley minera de Ecuador y las nuevas regulaciones mineras afectarán a el esfuerzo de los accionistas de ECSA dentro de la región?

El equipo del CEP enfocaron su visita a dos provincias, Zamora Chinchipe y Morona Santiago, con el fin de explorar el tema de la relación empresa-comunidades cerca de ambos sitios de operación de ECSA; Campo Mirador y Pananza San Carlos. CEP habló con mas de 45 comunidades representativas incluyendo autoridades y líderes de las comunidades, líderes indígenas, políticos, proveedores locales, líderes de la oposición, y miembros de ambas comunidades en las parroquias más afectadas así como los pueblos urbanos más alejados.

CEP también pasó una semana en Quito reuniéndose con administradores de la empresa y el personal, representantes de la cámara de negocios, otra empresa minera, oficiales y ministros del gobierno nacional, líderes de opinión, sociedad civil, grupos de apoyo y líderes de la oposición, líderes indígenas y gabinetes estratégicos. CEP habló con más de 25 empleados entre el campo Mirador, oficinas regionales de la empresa, y la oficina matriz en Quito. Es importante notar que CEP no pudo reunirse con grupos ambientalistas de apoyo a opositores mineros, ya que fueron indiferentes a los pedidos o rechazaron las citas.

II. RESUMEN EJECUTIVO

Ecuacorriente ha tomado un enfoque adaptativo e innovador para operar en un entorno minero dinámico de cambio regular, suspensiones y oposición. La evolución y variabilidad de las circunstancias entorno al sector minero ecuatoriano y el proyecto de ECSA ha creado retos en la habilidad de la empresa por mantener relaciones constructivas con accionistas locales. Mientras ECSA ha hecho esfuerzos considerables para mantener abierto el diálogo con el gobierno e integrar a comunidades locales en sus operaciones, incluso durante suspensión minera, el equipo del CEP encontró algunas indicaciones que la política y prácticas de la empresa han jugado un rol como factores externos en la existencia de tensas relaciones empresa-comunidad. En varias discusiones con el personal de la empresa, la visita expuso algunas suposiciones esenciales e implícitas que, al menos en una parte, informan acerca del enfoque de compromiso de ECSA. Estas suposiciones incluyen:

- Tener asistencia dentro de la comunidad es suficiente como un medio eficaz para fomentar comunicación, (en lugar de proveer proactivamente información balanceada a todos),
- Para ganar una licencia social para operar, la empresa solo necesita “ganar sobre” los mas perjudiciales y los mas adinerados individuos,
- Llevar a cabo un detallado mapeo de inversión enfocado en la posición de varios actores es suficiente, además de verificar los intereses subyacentes de cada grupo que dirige sus posiciones.
- Al mismo tiempo, desde la perspectiva de la comunidad, el compromiso empresa-comunidad es observado como:

- Favorecer a ciertos grupos sobre otros,
 - Enfocarse en individuos que tienen tierras o que tengan la capacidad de proveer contenido local,
 - Trabajar con personas o grupos que puedan tener falta de legitimidad representativa,
 - Comunicar información minera principalmente a aquellos que ya están a favor de la minería,
 - Presentando información que está a favor de impactos positivos,
 - Dando trabajo a aquellos que han sido más perjudicados.
- El resultado de este enfoque es que:
- Las comunidades ven que esos grupos e individuos que están más perjudicados son “compensados”, y ese expresivo o violento, no pacífico, comportamiento es recompensado. Es decir, ensanchando el espacio para individuos perjudicados para que ganen poder de liderazgo (protagonismo) dentro de la comunidad y limitando el espacio para voces constructivas,
 - Aquellos grupos que dicen ser cautelosos, o en contra de la minería ahora también están en contra de la *empresa* debido al comportamiento de la misma,
 - Individuos se alinean entre ellos con mensajes y organizaciones anti-minería porque ellos perciben mayor oportunidad de impulsar sus intereses ahí,
 - Una percibida falta de intercambio de información amplia y genuina crea resentimiento y falta de confianza, y por consiguiente agrava los sentimientos anti-empresa que algunos individuos mantienen.
- Sugerencias de varios accionistas con respecto a oportunidades de mejorar y aumentar la estrategia de incorporación comunitaria de ECSA incluyen (con más detalle en el cuerpo del reporte):
- Coordinación con el estado a un nivel nacional y regional para asegurar el compromiso y comunicación de la comunidad; oficiales nacionales y regionales han indicado su disponibilidad para el diálogo,
 - Compromiso con a) los representantes “correctos” y ; b) con todos los grupos representativos,
 - Aumentar y mejorar la comunicación con la comunidad en lo que respecta a asuntos de minería que son de interés a la comunidad más que a la empresa.
 - Asegurar la consulta previa con comunidades afectadas y grupos de accionistas interesados por el gobierno y la empresa antes de conceder una concesión,
 - Asegurar el acceso mejorado y equitativo a beneficios económicos y sociales provistos directamente por la empresa, entre todos los miembros de las comunidades locales.

Basados en estos descubrimientos, y avanzando, ECSA está en una buena posición para asegurar relaciones positivas a través de un compromiso comunitario efectivo desde que éste está dentro

del control de ECSA para influenciar aspectos de su política interna y prácticas logrando así impactos positivos dentro de la comunidad.

Observaciones Generales

Percepciones en lo que respecta a la Empresa

- El personal de ECSA reconoce que las tensiones empresa-comunidad son en parte dirigidos por factores externos a la empresa (desempleo, falta de servicios del gobierno, suspensión minera), así como algunas políticas operacionales internas que están agravando el conflicto. A pesar de llevar a cabo una extensiva campaña de información referente al ciclo minero logrando la aprobación **EIA** de el Mirador, ECSA ha afirmado que ellos se dan cuenta que ese intercambio de información es un proceso continuo y extenso.
- Ambos grupos, a favor y en contra de la minería, dicen que no ven suficiente comunicación, intercambio de información, y apoyo de parte de la empresa a la comunidad. Además, hay una percepción compartida entre algunos miembros de la comunidad anti-minería que dicen que la empresa “parece que no quiere compartir” información.
- Algunas comunidades locales indican que tienen buen acceso al personal de ECSA, pero que no están recibiendo la información que necesitan. Ellos sienten que hay una falta de ejemplos positivos de minería, información acerca de la minería a cielo abierto y del proceso minero en general, y una discusión franca acerca del impacto verdadero de la actividad minera. Mientras las personas reconocen que el ambientalismo de ONGs presenta un cuadro parcial y extremo de los impactos negativos de la minería, miembros de la comunidad dicen que ellos no tienen acceso a evidencia contraria que les ayude a tomar una decisión informada acerca de los pros y contras de la minería.
- Otros miembros de la comunidad afirmaron no confiar en la empresa, debido a la falta de intercambio de información de la empresa respecto a sus actividades actuales en los campos de operaciones, el aspecto del proceso minero, y que debe esperar la comunidad cuando empiecen las actividades mineras.
- Líderes locales en contra y a favor de la minería perciben que la estrategia de incorporación de la empresa está favoreciendo a ciertos grupos mas que a otros, causando así divisiones o aumentando las divisiones existentes dentro de la comunidad. Ellos perciben que la empresa se basa en fortalecer sus relaciones con grupos que expresan estar a favor de la minería, proveyendo beneficios monetarios tales como la capacidad de generar fondos para organizaciones, como una forma de lentamente ganar mas apoyo dentro de la comunidad.

Percepciones respecto al Gobierno

- Todos los accionistas (a favor y en contra de la minería, colonos, indígenas, empresariales, sociedad civil) están de acuerdo que el estado necesita una firme presencia física dentro de la región para poder cumplir las necesidades de servicios

sociales ausentes y coordinación de la incorporación empresa-comunidad. Al mismo tiempo, también hay una duda si el estado es capaz de cumplir esta responsabilidad, lo que refleja pobremente la afirmación del estado que la minería será “beneficial para todos”.

- El CEP encontró un mensaje conflictivo entre los accionistas locales que la comunidad debe confiar en el estado al proveer la información minera necesaria así como la supervisión de empresas extranjeras. Los mismos miembros de la comunidad dicen que ellos no creen que el estado tenga la capacidad de realizar la supervisión necesaria, y que porque saben que el estado está decididamente a favor de la minería, podría ser muy parcial al proveer información balanceada.
- Accionistas locales sienten que la región ha sido abandonada e ignorada por el gobierno durante mucho tiempo, que el nuevo enfoque del presidente en la región es solo por el interés en los recursos, escondido bajo el pretexto de interés en desarrollar la región.
- El gobierno promete transparencia en consultas y operaciones mineras, pero hasta ahora la comunidad dice que ellos no ven nada de transparencia o inclusión en el desarrollo de un nuevo marco regulatorio por parte del gobierno.

Percepciones respecto a la Minería

- Factores externos que han llevado a un contexto de tensión alrededor del tema de la minería en Ecuador incluyen:
 - Experiencias negativas alrededor del legado del petróleo en el país
 - Expectativas frustradas de la comunidad respecto a beneficios tales como empleo y servicios sociales
 - Falta de entendimiento alrededor de la complejidad de los intereses de accionistas
 - Confusión alrededor de la implicación de cambio en el marco regulatorio del sector
 - Politización del sector minero por oficiales elegidos
- Como la empresa, por definición, afecta, y es afectada por estos factores externos, es necesario un amplio análisis de los impactos previo a desarrollar una estrategia de incorporación a la comunidad
- Hay falta de confianza dentro de la región que rodea a la minería. A pesar de la explicación del propósito de la visita, cuando el CEP se reunió con individuos en contra de la minería o la empresa, ellos asumieron que el CEP fue contratado y parcializado por la empresa. Por otra parte, algunos individuos a favor de la minería asumieron que el CEP representaba a un grupo de apoyo en contra de la minería.

III. INTRODUCCIÓN AL CONTEXTO SOCIAL Y POLÍTICO DEL ECUADOR

Para colocar el reporte en una mayor perspectiva, a continuación hay una breve introducción a las dos clases de características, nacionales y regionales, en el contexto dentro del cual ECSA esta operando. Las más recientes manifestaciones de conflicto que ECSA experimentó fueron dos incidencias separadas cuando en noviembre de 2006 algunos miembros de un grupo indígena de la región (pero no del grupo más local) y miembros de un grupo activista local enérgicamente tomaron y ocuparon el campo Pananza San Carlos, y en diciembre de 2006 un grupo regional de protestantes marcharon hacia el campo El Mirador hasta que fueron detenidos por fuerzas estatales.

ECSA ha estado en suspensión operacional desde diciembre de 2006, y todas las otras empresas mineras han estado en suspensión desde enero de 2008. Con la nueva ley minera en enero de 2009, y el actual desarrollo de nuevas regulaciones mineras, el sector está esperando reiniciar actividades operacionales mineras por octubre de 2009.

Contexto de Operaciones/Antecedentes

Minería como una Discusión Nacional

- La falta de regulación del gobierno a la minería y **extractivas** en el pasado fue útil solo para facilitar la producción, sin consideración en el beneficio de la comunidad. Los ecuatorianos están esperanzados que la nueva ley minera de enero de 2009 y las nuevas regulaciones mineras ayudarán a asegurar transparencia, conformidad, y beneficios económicos para el país.
- El Gobierno de Ecuador ha afirmado que la minería, como una fuente de desarrollo, debe incluir desarrollo económico provincial, mejores servicios a la comunidad, una forma de medir el rendimiento social y las relaciones en la comunidad y supervisar el impacto ambiental. El Gobierno está enviando un mensaje claro a empresas serias que Ecuador está haciendo del desarrollo de la minería una prioridad como un sector estratégico.
- Aunque el Presidente está empujando la industria minera adelante, algunos oficiales del gobierno sintieron que ciertos administradores están “arrastrando los pies” para firmar y pasar los documentos administrativos que las empresas están esperando. Ellos están preocupados que su propia reputación será dañada por estar conectados al desarrollo del sector.
- Las empresas mineras están preocupadas si el gobierno, mientras toma un rol más fuerte regulando la minería y el compromiso de la comunidad, será capaz de moverse a la misma velocidad que las empresas multinacionales desean para desarrollar sus operaciones. Además, frustración respecto a la falta de movimiento se ve reflejada en las comunidades locales, mientras ellos esperan por el comienzo de operaciones mineras con el fin de recibir beneficios adicionales.

- Mientras la estructura económica de la producción minera en Ecuador, incluyendo regalías e impuestos, esta aparentemente clara para el Ministerio de Minas y empresas mineras en operación, otros oficiales del gobierno, sociedad civil, y la mayoría de grupos a nivel regional y local expresan preocupación y confusión respecto a si el nuevo sistema minero de ingresos está suficientemente detallado. Incluso hay una muy amplia preocupación que el gobierno va a asegurar un apropiado y equitativo manejo de fondos, y que si habrá suficiente capacitación y capacidad a nivel local para administrar dichos fondos.
- Durante las recientes elecciones en Ecuador, la minería fue un asunto de campaña muy importante para políticos nacionales y regionales en ambos lados (a favor y en contra) del espectro.
- La sociedad civil afirma que el discurso acerca de la minería es semejante al escuchado en los 70's acerca del petróleo – que va a desarrollar el país. Esto aumenta la preocupación tomando en cuenta que, 30 a 40 años después, las personas en la región petrolera son más pobres de lo que eran antes del petróleo
- Hay una gran preocupación entre la sociedad civil y grupos de apoyo que, porque la minería esta llegando a ser el modelo de desarrollo para el país y que será una fuente de ingresos para el gobierno, el estado no será muy exigente en el sector.
- Experiencias pasadas con el petróleo han creado opiniones en la comunidad y sociedad civil tales como:
 - Desconfiar de empresas multinacionales,
 - Expectativas que la actividad extractiva resultará en un mayor daño ambiental,
 - Aumento de la corrupción y que los beneficios económicos vayan solo a la élite y extranjeros,
 - Continuar con la falta de servicios sociales e infraestructura,
 - Pérdida de la cultura de los indígenas.

Minería a Gran Escala y a Pequeña Escala

- Ha sido muy especulado dentro de la región local que la razón del gobierno para no suspender la minería a pequeña escala es porque un gran porcentaje de electores depende de ella. Si ellos han suspendido sus operaciones, eso no ha reducido que la cantidad de actividad minera a pequeña escala “ilegal” o sin registro siga sucediendo, y esto potencialmente podría causar un conflicto social dirigido por comunidades locales de minería a pequeña escala.
- Ambos, grupos a favor y en contra de la minería, están involucrados en la discusión de minería a gran escala. Aquellos que están en contra de la minería y en contra de la empresa, tienden a decir que el impacto ambiental de la minería a pequeña escala es insignificante, y que ésta puede ser mejorada a través del implemento de mejores técnicas. Ellos tienden a ser los mismos grupos de apoyo y grupos de oposición que mantienen una posición en contra de la minería a gran escala en “el nombre de” la

comunidad local. Aquellos que están a favor de la minería a gran escala tienden a citar que la minería a pequeña escala, por área, tiene mayor impacto negativo al ambiente.

- Los mineros a pequeña escala que están registrados creen que es posible desarrollar ambos sectores, minería a gran y pequeña escala, al mismo tiempo. Ellos esperan que este enfoque multifacético de desarrollo del sector resultará en asesoramiento para ellos en mejorar su conocimiento técnico y prácticas dentro del sector minero a pequeña escala. Ellos quieren llegar a acuerdos con empresas multinacionales para apoyar su desarrollo a través de equipo mejorado, pequeños préstamos, cursos técnicos, y otros recursos.

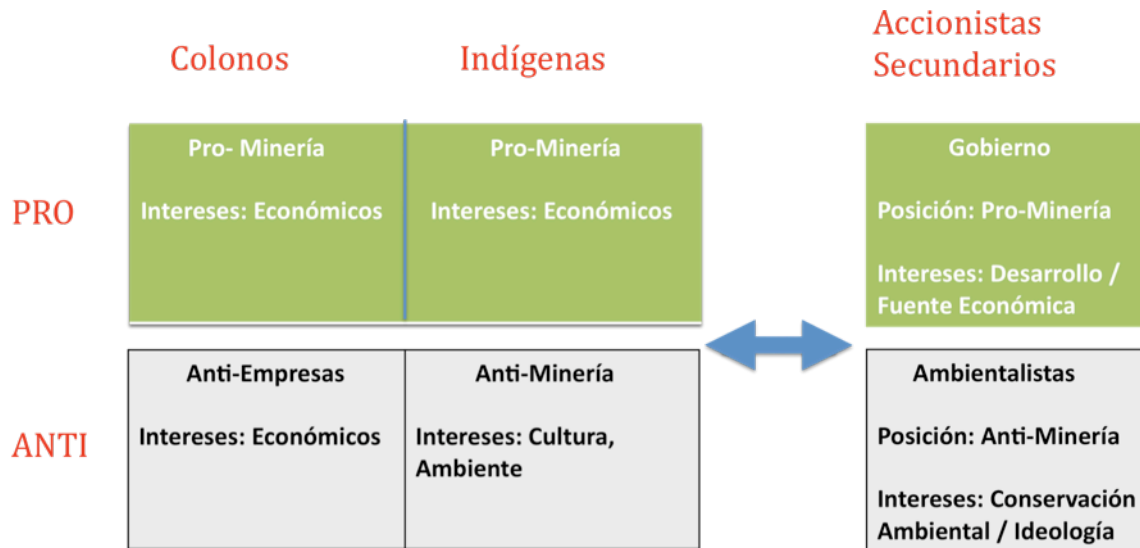
Conflicto de Tierras Shuar/Colono en el área del proyecto

- Hay tensiones actuales respecto a asuntos de tierras entre el grupo indígena local, los Shuar, y la población latina que se ha movido a esta área dentro de los últimos 60 años, los *colonos*, quienes estaban ahí antes de la llegada de la empresa. Los Shuar acusan a los *colonos* de causar que los Shuar pierdan sus territorios ancestrales.
- La presencia de la empresa agrava el conflicto de tierra entre los dos grupos. Con la llegada de la empresa, un grupo de *colonos* que adquirieron títulos de propiedad en la región cerca del campo Pananza San Carlos han regresado para reclamar sus tierras, después de su ausencia en 20 años. Como la tierra no es apta para la producción agrícola, los *colonos* vendieron su tierra a la empresa.
- Cuando ECSA llegó ellos compraron terrenos legalmente titulados de los *colonos*, en lugar de los Shuar, ya que los Shuar mantienen el terreno de la comunidad sin títulos de propiedad individuales y no está permitida para la venta. Representantes de la sociedad civil y el Ministerio de Minas en Quito citaron que, a pesar de las acciones legales de ECSA, la diferencia en como la empresa se relacionó con los *colonos* e indígenas fue el primer error cometido por ECSA.

IV. ANÁLISIS Y RELACIONES DE LOS ACCIONISTAS

Durante la visita del CEP, el objetivo del equipo era determinar cómo la empresa se relacionó y comprometió con los accionistas locales, y cómo y por qué esto afectó a las relaciones empresa-comunidad. El primer paso para mejorar las relaciones con los accionistas es entendiendo el contexto en el cual la empresa opera y analizar los accionistas que tienen un rol en ese contexto. Éste capítulo analiza varios accionistas presentes en el contexto local de las operaciones de ECSA, y el impacto de la incorporación de ECSA con cada grupo.

1. Matriz de Accionistas



- Es importante notar que dentro de cada población establecida localmente, indígenas y colonos, también hay los dos grupos: a favor y en contra de la minería, lo que indica que esas divisiones respecto al tema minero están presentes dentro de las comunidades más que a lo largo de grupos étnicos. Las divisiones a favor y en contra de la minería significan que incluso individuos dentro de la misma familia pueden estar en lados opuestos, creando aun mas tensión y división dentro de la comunidad.
- A pesar de que representantes de cada grupo mantienen aparentemente posiciones similares, los intereses personales que motivan sus posiciones son distintas dentro de cada grupo, lo cual es importante entender desarrollando estrategias para llegar a ellos.
- Como accionistas secundarios, el gobierno y ambientalistas mantienen posiciones similares a favor y en contra de la minería, respectivamente, como correspondientes grupos a nivel local. Sin embargo, los intereses que dirigen sus posiciones son distintas también.

2. Intereses Primarios de los Accionistas

A continuación están los intereses dirigidos y motivaciones que el CEP encontró durante su visita al sitio. Estos hallazgos indican la necesidad de un mayor estudio de los intereses de accionistas que ayudarán a ECSA para entender sus actuales relaciones con cada grupo, así como ayudar a la empresa a desarrollar una estrategia de incorporación para cada grupo.

Grupos Anti-Minería

Grupos o individuos en contra de la minería no ven que la presencia de actividad minera esté proveyendo beneficios genuinos ni que sean compartidos con las comunidades. Estos grupos incluyen individuos de pueblos rurales, indígenas, y/o comunidades afectadas directamente, y no buscan el diálogo con la empresa. A pesar de los esfuerzos de ECSA en hacer contacto, la empresa no ha tenido éxito en obtener respuesta, mientras estos grupos afirman que ellos se sienten ignorados por la empresa, y que no reciben mucha información balanceada e instructiva con respecto a la minería.

Colono Anti-Minería

Intereses subyacentes para los intereses en contra de la minería del *Colono* son diversos y difieren por:

- Aquellos que sienten no recibir beneficios (trabajos, contratos, becas) de la presencia de la empresa.
- Aquellos que esperan conseguir poder político y económico por estar en una posición en contra.
- Aquellos que usan el ambiente como una posición poderosa porque es internacionalmente un tema muy importante.
- Aquellos que dicen de la falta de suficiente comunicación y compromiso de la empresa.
- Aquellos que están preocupados acerca de la llegada de intrusos a su comunidad.
- Aquellos que temen que se repita el legado del petróleo.
- Aquellos que son dueños de una granja y campo ganadero y temen su contaminación.
- Aquellos que sienten que nadie en Quito está representando o presionando por su posición e intereses.
- Aquellos que consideran que la minería a gran escala estará en competencia directa con a minería a pequeña escala.

“El gobierno está tratando de terminar con la pequeña minería para que éstas empresas extranjeras entren, algo que está al menos dando oportunidades a los locales”

– Líder Opositor de la Comunidad

- Aquellos que sienten que la empresa está distorsionando la inversión social que hace en la comunidad .

“Yo veo que la empresa promete una cosa y hace otra. Ellos han dado más becas fuera de la parroquia local. En material informativo de la empresa, ellos publican que hay vías asfaltadas, educación, salud, etc.; pero eso no hay aquí.”

- Miembro de la Comunidad

Indígenas Anti-Minería

Intereses subyacentes de los indígenas en su posición en contra de la minería incluyen:

- Miedo a la pérdida de identidad = Primero Shuar, después ecuatoriano.
- Determinación propia y Autonomía
 - La gente dice no a todo lo que afecta su tierra por decisiones externas (no a extractivas, parques nacionales, etc.)
 - La gente afirma que no hay, o no hay suficiente, consulta previa a concesiones en su tierra de la que poseen autonomía. La nueva ley requiere consulta previa, pero no consentimiento previo.
 - La gente dice que si los recursos en su tierra va a ser explotados, entonces ellos son quienes deciden cómo y cuándo.
- Miedo a perder la cultura y cambio en la estructura social, ellos ya ven divisiones causadas en su comunidad y dentro de las familias.
- Miedo al legado del petróleo y la experiencia de indígenas en el norte que fueron dejados sin recursos y con daño ambiental.
- Miedo que no hay un sólido sistema en su lugar que garantice que los ingresos de la minería llegarán para beneficio de la comunidad.
- Miedo que los recursos/riquezas que ellos consideran que son para sus futuras generaciones serán extraídas inmediatamente y todas al mismo tiempo, con un pequeño beneficio para ellos.

“Si hubiera oro en su casa, y le digo que voy a ir y tomar el oro, usted no dejaría que eso pase, ¿o sí? Entonces yo no permitiré que ninguna otra persona venga y tome decisiones por mí”

- Líder Indígena

- Miedo a la contaminación ambiental, consumo de agua y su contaminación, y daño irreparable a la Pachamama

“Primero respeten los derechos de la naturaleza. Yo prefiero vivir pobre y feliz, y un millón de dólares no garantiza mi felicidad. ¡No puedo beber petróleo cuando no hay agua! ¡no puedo comer cobre cuando no hay comida!

- autoridad del Gobierno Indígena

Grupos Pro-Minería

Grupos/individuos a favor de la minería ven a ésta como una fuente de desarrollo económico para el área. Ellos ven la oportunidad económica de la minería como una forma de mantener la estructura social de la comunidad. Donde muchas personas habían migrado del área, a menudo dejando niños, en busca de trabajos, ahora algunos migrantes han regresado desde la llegada de la empresa. Ellos han recibido algún nivel de educación sobre cuan positiva puede ser la minería. Aunque aun no tienen un conocimiento completo, ellos ven las campañas anti-minería y ambientalistas como parciales y no confían en ellas.

Colonos Pro-Minería

Intereses subyacentes de los grupos de *Colonos* a favor de la minería incluyen:

- Recibir beneficios por la presencia de la empresa (trabajos, contratos de proveedores, becas).
- Aumentar negocios comerciales para aquellos que están localizados en comunidades directamente afectadas, y pueblos comerciales (Limón, San Juan Bosco, El Pangui, o Zamora).
- Expectativas de una oportunidad de aumentar sus habilidades técnicas.

Ellos también están preocupados por los impactos sociales por la entrada de intrusos en sus pueblos, y como una preocupación secundaria, los impactos ambientales.

Indígenas Pro-Minería

Intereses subyacentes de los grupos indígenas a favor de la minería incluyen:

- Oportunidad de obtener posiciones de liderazgo dentro de la comunidad, particularmente para líderes jóvenes.
- Sentir que ellos han sido abandonados por el Gobierno y la Federación (FISCH) en servicios sociales, trabajo municipal, empleos urbanos, y proyectos de trabajo público dentro de sus comunidades.
- Sentir que ellos necesitan encontrar nuevas maneras de representación porque sus visiones y perspectivas no tienen espacio con la FISCH.
- Creando nuevas asociaciones indígenas, como la Asociación de Shuar de Churuwia en Morona Santiago, recibiendo apoyo de ECSA para ellos mismos registrarse nacionalmente, como una forma de expresar nuevos enfoques de la FISCH y recibir beneficios de la empresa. Ellos ahora tienen un MoU (Memorándum de Entendimiento) con ECSA para trabajar juntos en actividades de desarrollo sustentable como educación y salud.
- Oportunidad de la existencia de grupos indígenas, como la Federación Shuar de Zamora Chinchipe, para recibir apoyo económico para mover su ya existente Federación del Plan de Desarrollo hacia delante. Los fondos se usan para proyectos estratégicos en su Federación del Plan de Desarrollo, ayudando en proyectos como el fortalecimiento institucional (computadores, Internet recursos humanos), casa cultural de la comunidad, proyectos de reforestación.
- Siendo *desarrollados por medio de la minería*, pero no estar necesariamente a favor de la minería. Ellos quieren ver que las empresas mineras respetan sus tierras, cultura, etc., y que llegan a un acuerdo con los Shuar para el desarrollo.

Análisis

- Aunque ECSA y el sector minero en Ecuador dependen de estudios de percepción para evaluar el sentimiento público hacia la minería:
 - Estudios de percepción recientes han indicado un aumento en la aceptación a la minería, hasta un 70% para la minería. Sin embargo, esta cuadro no dice mucho

a ECSA acerca de quien está diciendo si a la minería, quien esta diciendo no a la minería, y cuales son los diversos intereses de cada grupo.

- Las razones detrás de porque cada grupo acepta o rechaza la minería puede tener importantes implicaciones para cada actividad de ECSA en su incorporación a las comunidades. Entendiendo los intereses que dirigen cada grupo, ECSA puede realizar un análisis de riesgo para cada actividad respecto a cómo afecta esto a sus relaciones con las comunidades.
- Se percibe que ECSA apoya, valida y trabaja con representantes equivocados, en particular con uno que aparentemente está despreocupado por las divisiones que las acciones de la empresa, y la participación de su federación subsecuente, están causando dentro de la nación Shuar.
- El Memorándum de Entendimiento (MoU) (MdE) entre ECSA y la Asociación Shuar de Churuwia fue firmado en la oficina de ECSA en San Juan Bosco con 20 representantes de la comunidad presentes. Debido a que el MoU fue firmado fuera de la comunidad, esto señala falta de transparencia entre la empresa y los líderes de la comunidad. Algunos miembros dentro de las comunidades indígenas a favor de la minería han perdido confianza en sus líderes porque perciben que sus líderes al firmar esos acuerdos con la empresa significa que están “siendo comprados”.
- Grupos en contra de la minería están tan decididos acerca de bloquear la minería que sugieren que si hay actividad minera, habrá manifestaciones, y que “sucederá tal como sucedió en Perú”.
- Individuos y grupos en contra de la minería continuamente dicen que , acerca de la Junta Parroquial, no hay alguien que represente sus intereses a nivel regional o nacional. Si ellos sienten que no tienen opciones o poder de negociación, entonces no tendrán mas opción que decir No a la minería.
- A pesar del cumplimiento por parte de ECSA en las legalmente requeridas actividades de consulta a la comunidad, aún hay una percepción entre los grupos en contra de la minería, particularmente grupos indígenas, que la empresa no tiene un compromiso genuino de consulta dentro de las comunidades.

Opciones

- Diseñar una estrategia de análisis para el personal de ECSA, o llevar a un grupo independiente, para realizar un completo análisis de los intereses de accionistas, que proveerá a ECSA la oportunidad de entender mejor las posiciones e intereses de cada grupo, ambos, a favor y en contra. Podría tomar algunos meses descubrir y organizar estos intereses. Como parte de este proceso, realizar un análisis de riesgo para cada actividad de la empresa para su incorporación en las comunidades, particularmente en relación a varios grupos que la empresa apoya y justifica.

- Basados en el análisis de los intereses de accionistas, desarrollar una estrategia distinta para cada grupo de accionistas, así como el equipo de administración departamental superior que desarrolla, supervisa implementa, y monitorea la estrategia.
- Como parte de la estrategia, asegurar que la empresa se está incorporando con todos los grupos de interés y que, dentro de cada grupo, está relacionándose con los representantes correctos del grupo. Sería un error solo incorporarse con, y sólo estar incorporado con, esas organizaciones e individuos que están a favor de la empresa.
- Como parte de la estrategia, asegurar que la empresa aumenta su tiempo empleado con todos los accionistas locales, mejora el nivel de comunicación que ha logrado, y perfeccionar el mensaje que envía a todos los accionistas acerca del credo, visión y operaciones de la empresa. Consultar con las comunidades si es éste el tipo de información que será útil para ellas.
- Documentar todas las actividades y comunicaciones de incorporación de la empresa, particularmente porque el gobierno requiere esto de la empresa a través de sus nuevos esfuerzos de coordinación. Además es importante hacerlo así por la existencia de conflictos entre grupos de interés. Mientras la empresa esté presente en el campo, ECSA estará en un gran aprieto si el estado falla en cumplir sus responsabilidades, ya que la comunidad dirige su frustración hacia la empresa como si fuera un representante del estado. Opciones de comunicación adicionales a éstas serán discutidas en la siguiente sección.

Opciones de los Indígenas

- Ciertos líderes indígenas en contra de la minería no están considerados totalmente opuestos a la minería, sino, como mucho, ellos lo están a ciertas prácticas mineras. Esto indica que la empresa tiene más control, a través de éste comportamiento, en sus relaciones con grupos de oposición del que está asumiendo. Mostrar que tiene intenciones genuinas de dialogar e incorporarse con todos los accionistas, a través de visitas regulares, sean formales o informales, es un comienzo para formar relaciones. Esto además envía un aviso a los grupos en contra de la minería que la empresa está genuinamente interesada en sus perspectivas e intereses. Empezar preguntando a los líderes si ellos están de acuerdo con que representantes de la empresa hagan visitas regulares (mensuales) a sus oficinas.
- Dialogar con grupos indígenas con y a través del estado. “si los Shuar dialogan directamente con la empresa, serán vistos como traidores dentro de su comunidad”. Aquí es donde importa mucho que ECSA establezca claramente sus expectativas con el estado, y hasta cierto punto presionar, en como el estado va a facilitar el diálogo con la comunidad.
- Jóvenes líderes dentro del movimiento indígena se consideran así mismos como un nueva clase, y esperan ser reconocidos por el nivel de educación profesional y liderazgo que han logrado. Este grupo provee una oportunidad a la empresa para sugerir y dirigir foros conjuntos donde la opinión de líderes de todos los grupos pueden unirse para

dialogar acerca del ambiente, impactos sociales, gobierno, sistemas para responsabilidades, etc.

- Como los Shuar tienen un claro sistema jerárquico de liderazgo, cuando ellos envían representantes para dialogar o negociar con la empresa o el estado, esperan que serán recibidos por representantes con el mismo nivel de poder. Es importante saber que mientras ECSA debe incorporarse con los Shuar a través de sus líderes, también es necesario hacer esto de una forma transparente donde toda la comunidad pueda estar presente.

“Recuerdo la asociación (Shuar) que se opone a la empresa minera de cobre al discutir sus asuntos con el Presidente, la empresa envía personas que no pueden tomar decisiones solo vienen para escuchar. La gente está cansada de eso”.

- representante del Gobierno Indígena

- ECSA está en posición de ser un catalizador para ayudar a los grupos indígenas para conseguir tiempo con el gobierno. Todos reconocen la necesidad de los Shuar de dialogar con el gobierno como opositor de la empresa, así la empresa puede usar su poder para presionar transparentemente por conseguir ese tiempo. Hay muchos ejemplos de empresas mineras en este rol, en particular el CEP reporta los esfuerzos de Placer Dome cuando trabajaba con First Nations (Primeras Naciones) en Canadá, asegurando que el Gobierno está cumpliendo sus responsabilidades de compromiso con el grupo indígena. Una manera de empezar este proceso sería preguntar a la Federación Shuar cómo la empresa puede apoyarlos en sus intereses para el diálogo.
- Trabajar con el Gobierno para apoyar a los Shuar en el desarrollo de sus habilidades de negociación y asegurar que los Shuar tienen personas capacitadas apropiadamente que puedan representarlos en las negociaciones. La empresa tiene la oportunidad de trabajar con los Shuar, y con el estado, proveyendo de representantes capacitados y negociadores a su elección, para que puedan facilitar el diálogo y negociaciones.

“Si la comunidad Shuar no puede ni vender una gallina, ¿cómo van a poder negociar en el tema de la minería con personas que sí están totalmente capacitadas en ello? Las personas deben estar capacitadas en todas las diferentes leyes”.

- líder de la Federación Indígena

“La comunidad debe poder decidir por consenso y escoger quien podría representarlos. Pero como última opción podríamos aceptar y querer expertos que podamos elegir y confiar para representarnos y negociar por nosotros. Ésta persona debe ser traída por el estado” .

- líder de la Asociación Indígena

3. Intereses de Accionistas Secundarios

Los accionistas secundarios están generalmente localizados a nivel nacional. Aunque ellos comparten la misma posición con, así como influyen en la posición de, el nivel local de grupos a favor y en contra de la minería, éstos últimos no consideran que los grupos a nivel nacional estén representando sus intereses en ese nivel.

Ambientalistas (Nacionales e Internacionales)

Los intereses de los ambientalistas ONGs incluyen:

- Contar con la conservación del ambiente y los derechos indígenas como “asuntos trascendentes” internacionales.
- Temer que se repita el legado del petróleo.
- Ver que la minería a cielo abierto es más destructiva.
- Creer que la tecnología apropiada puede asegurar la mitigación de los impactos ambientales y hacer que no existan más.
- Temor a la contaminación ambiental, contaminación y consumo del agua.
- Defender a los campesinos y marginados quienes realizan minería a pequeña escala, para que ellos estén más enfocados en atacar multinacionales.

“Nadie debe ser sacrificado para el beneficio del resto de ecuatorianos”

- abogado Ambientalista

Gobierno

Los intereses del gobierno incluyen:

- Utilizar la minería como fuente de desarrollo del país
- Asegurar que el gobierno supervise y controle todos los esfuerzos en cuanto a la minería, incluyendo lo social, económico, y ambiental.
- Coordinación entre la empresa y el estado a través de la Secretaría de los Pueblos y el Ministerio de Minas, con un grupo gubernamental de agencias, cada agencia teniendo su lugar a nivel provincial para supervisar la coordinación
- Supervisar el control de la decisión final, y al mismo tiempo cumplir los requerimientos de forma gratuita, informada y con previa consulta.
- Asegurar que el enfoque tiene lugar a través de las relaciones empresa-estado y estado-empresa. El estado será el interlocutor directo con las comunidades.

“La comunicación de la empresa debe ser canalizada y coordinada por medio del estado. No es que el estado va a romper la relación entre la empresa y la comunidad. Es solo que los equipos de relaciones con la comunidad no pueden ser espontáneos, tienen que estar coordinados por el estado.”

- autoridad del antiguo Ministerio de Minas

Análisis

- Los grupos ambientales son vistos como educadores de las comunidades para estar en contra de la minería y las empresas minera, pero al mismo tiempo nadie a nivel de la comunidad dice que ellos ven a los ambientalistas como representantes de sus intereses, o presionando por ellos a nivel nacional.
- Confusión entre empresas y comunidades en cuanto al rol del gobierno en las actividades mineras significa que éste aún no ha sido claramente explicado:

- La empresa sigue sin ser muy clara en como el estado coordinará los esfuerzos de incorporación de la empresa con la comunidad, y en qué medida afectara en cuanto al contacto diario que la empresa tiene con las comunidades locales.
- La comunidad no tiene claro los papeles y responsabilidades del gobierno y la empresa ni de quién debe esperar servicios.

Opciones

- Comunicación/Coordinación con el cuerpo de Coordinación Estratégica del Gobierno:
 - Continuar con la relaciones de ECSA en la comunidad y el trabajo de desarrollo sostenible;
 - Coordinar plenamente con el cuerpo de coordinación en asuntos locales. Desarrollar un sistema de comunicación regular (semanal) para alertarlos acerca de actividades venideras así como ponerlos al día con actividades pasadas;
 - Invitar al cuerpo de coordinación y autoridades locales a todas las reuniones y actividades en las que ECSA está involucrada con la comunidad;
 - Considerar trabajar con el cuerpo de coordinación en diseñar y desarrollar un plan de comunicación/educación para la comunidad que incluye:
 - Capacidad de autoridades regionales y locales para la supervisión de regalías y fondos,
 - Módulos de enseñanza acerca de la nueva ley y regulaciones mineras,
 - Módulos de enseñanza acerca del proceso minero, y cómo el sitio de operaciones y las comunidades alrededor pueden verse en cada etapa del proceso minero.
- Considerar trabajar con el estado para empezar un amplio diálogo con las asociaciones y federaciones Shuar, donde el estado debe ser el interlocutor y mediador en el diálogo con la comunidad Shuar.
- ECSA puede demostrar al gobierno que la empresa está comprometida en la coordinación y comunicación con el estado, facilitando el proceso del gobierno en arreglar la presencia física local para el cuerpo de coordinación estratégica
- ECSA está en posición de compartir con el cuerpo de coordinación estratégica lo que escucha de la comunidad acerca de sus necesidades, incluyendo que los fondos sean bien administrados e invertidos a nivel de la comunidad, necesidad de mas educación en minería y la ley minera, y las necesidades sociales de la comunidad.
- Comunicar a la comunidad lo que ECSA está haciendo para asegurar que la nueva ley y regulaciones minera están siendo implementadas apropiadamente, incluyendo:
 - Asesorando en la capacidad de supervisión de fondos,

- Presionando al gobierno en cuales son las necesidades de la comunidad, particularmente en necesidades de información, comunicación, educación en el proceso minero y la nueva ley y regulaciones mineras.
- Organizar un análisis y supervisión, que sea continuo, regular e independiente, de las operaciones de ECSA, con el fin de documentar las actividades de la empresa y proveer retroalimentación para oportunidades de mejoramiento. La documentación servirá al propósito de proveer evidencia de las prácticas realizadas en momentos potenciales de tensión o conflicto.

V. Temas Relacionados con la Comunidad y el Conflicto Empresa-Comunidad

Este capítulo investiga cómo el comportamiento y prácticas de la empresa tienen impacto en el objetivo de ECSA de tener una relación positiva con las comunidades locales. Desde la suspensión operacional en diciembre de 2006, ECSA ha continuado comprometiéndose con la comunidad y su presencia dentro de la región a través de actividad continua dentro del campo y en oficinas comunitarias abiertas a lo largo de la región. El equipo CEP encontró temas que contribuyen a las tensiones entre ECSA y los accionistas locales que pueden ser organizadas en tres categorías principales:

- A. Cómo ECSA se involucra con la comunidad local y regional (comunicación)
- B. Temas relacionados al obtener acceso a los beneficios:
 1. Temas de vendedores,
 2. Oportunidades de empleo,
 3. Acceso a servicios sociales a través de proyectos de Desarrollo Sustentable.
- C. Temas relacionados al manejo interno que tienen impacto externo
 1. Estrategia,
 2. Relaciones de empleados.

A. Cómo ECSA se involucra con la comunidad local y regional (Comunicación):

La falta de presencia del estado en el pasado, ha resultado en que ECSA maneje sus propias estrategias para involucrarse con la comunidad y estar en coordinación con las autoridades locales y agencias como parte de sus proyectos de desarrollo sustentable. Entendiendo el comportamiento de ECSA con la comunidad, en particular su estilo de comunicación, se puede conocer elementos importantes para saber cómo asegurar relaciones positivas con la comunidad.

Observaciones respecto al comportamiento de ECSA

- A pesar de la presencia de técnicos de Desarrollo Sustentable (DS) en la comunidad, de oficinas comunitarias y de una política abierta de ECSA en el campo Mirador, los miembros de las comunidades (colonos, indígenas, comunidades rurales y urbanas), perciben una falta de transparencia y detalle en el proceso de socialización de la empresa. La información de “Socialización” con respecto a minería tiene deficiencias en:

- Completa, con información simple y sencilla del proceso de minería,
 - Detallada, información técnica de minería y reportes EIA provistos a los miembros de la comunidad que los soliciten,
 - Medios visuales sobre minería en un idioma apropiado, accesible y amigable
 - Discusión balanceada de los potenciales impactos negativos y cómo prepararse o disminuir el impacto,
 - Ejemplos concretos de operaciones mineras exitosas y de beneficio mutuo en otras áreas del mundo,
 - Discusiones informativas del significado de la nueva Ley Minera,
 - Foros comunitarios colectivos para presentar información y discutir, más que con relaciones comunitarias, que los técnicos, oportunamente vayan de puerta en puerta y mantengan conversaciones con los individuos.
 - Qué esperar cuando empiecen las operaciones,
 - Presentaciones regulares y repetitivas de información.
- Aunque ECSA siente que ha intentado entrar en contacto con los grupos opositores en vano, los indígenas anti-minería y las organizaciones de colonos acusan a la compañía de no hacer el esfuerzo para entrar en contacto e involucrarse con ellos.

“Nosotros nunca intentamos contactar con la gerencia de la compañía antes de realizar la marcha, pero también vemos que la compañía nunca intento contactar con la comunidad. Ellos han puesto sus “señales de no ingresar sin autorización” sin conversar primero con la gente del área. Después de eso, la gente tuvo más motivos para estar en contra de la compañía.”

-Organizador/Líder de la comunidad opositora

- En el pasado, ECSA ha sido conocida por hacer anuncios a nivel nacional o regional de que la minería sería la solución futura para todos los problemas socioeconómicos del país.

“Hace dos años, ECSA cometió muchos errores. Cuando empezaron a socializar generaron mucha expectativa. Nosotros tuvimos la impresión de que El Pangui, sería este grandioso lugar desarrollado, y con el paso del tiempo, esto nunca ocurrió. La gente se sintió engañada. Así la posición de algunas personas cambió, debido a esto.”

-Autoridad del Gobierno en El Pangui

- La revista de comunicación de ECSA (600 copias distribuidas) alcanzó un nivel comunitario, sin embargo muchos miembros de la comunidad expresaron su descontento por la información presentada en la revista. Ellos sintieron que la empresa estaba distorsionando el trabajo de desarrollo sustentable que había sido realizado dentro de las comunidades, incluyendo becas escolares, equipos para las escuelas y suministros.

“Su revista de comunicación dice que ellos han provisto de becas estudiantiles en el área, pero los niños de nuestras dos escuelas principales no han recibido ninguna beca o equipos para las clases. El subcentro tampoco ha recibido ningún equipo. Si ECSA está

diciendo que han hecho esto, parece que están mintiendo comparado con la realidad que la comunidad ve.”

- Miembro de la comunidad San Juan Bosco

- Los técnicos de relaciones comunitarias de ECSA sienten presión de la comunidad por no cumplir con sus requerimientos.

“La comunidad nunca está contenta con nada. Existe un sentido sin fin de esperar más y más... ellos piensan que son los dueños y que la empresa tiene que responderles o ellos hacen un paro. Es como un gran sindicato.”

-Técnicos de relaciones comunitarias

Análisis

- La empresa es vista como que mantiene una intencional falta de transparencia en compartir información y en anunciar los proyectos de DS que la comunidad no ve. Esta muestra de que la empresa está escondiendo algo y de que la información provista por la compañía no es confiable. Esto mueve a la comunidad a creer de que los impactos negativos del que los ambientalistas hablan deben ser verdad.
- Los grupos anti-minería al percibir que la compañía no hace contacto con ellos, envían un mensaje de que la compañía no está interesada en entender su posición y sus intereses, para involucrarse y construir una relación, o en el compartir la información, lo que aumenta aún más la distancia ideológica entre la compañía y los grupos anti-minería.
- Los miembros de la comunidad que sienten que no reciben suficiente información para tomar decisiones fundamentadas, se sienten sin el poder para negociar y tomar sus propias decisiones y dicen que prefieren alinearse con las organizaciones que les prestan más atención, en este caso los grupos de apoyo.
- Para los miembros de la comunidad que no han visitado el campamento y que sienten que no han tenido contacto con los técnicos de DS, perciben que la compañía se enfoca en otras personas antes que en ellos, como en visitantes de Quito y los grupos indígenas pro-minería.
- Los miembros de la comunidad que sienten que no tienen un contacto regular y dependiente con la compañía, creen que deben aprovechar las pocas oportunidades que tienen para demandar todo lo posible en un corto plazo.

Opciones

- Revisar la estrategia de socialización de los técnicos de DS en las comunidades, incluyendo un amplio entendimiento de la compañía sobre su propósito en el campo y cómo lo va a alcanzar y:
 - Cómo asegurar que son más receptivos con la comunidad
 - Cómo incrementar el nivel de contacto con un alto rango de miembros de la comunidad
 - Cómo asegurar que están respondiendo con transparencia y verdad a las preguntas de la comunidad de una manera oportuna
 - Qué entrenamiento o información adicional necesitan los técnicos de DS para realizar su trabajo

- Considerar el desarrollar un revisión de la estrategia de ECSA de comunicaciones y socialización enfocándose en tres preguntas principales:
 - ¿Por qué la gente dice que no recibe la información que necesitan?
 - ¿Exactamente, qué no está funcionando y para quienes no está funcionando?
 - Desde la perspectiva de la comunidad, ¿cuáles son sus posibilidades de desarrollarse?

- A través de consultas a la comunidad, analizar cómo son utilizadas las oficinas comunitarias de ECSA y cómo asegurar que los miembros de las comunidades están haciendo uso de ellas, enfocándose en:
 - ¿Las oficinas comunitarias están incrementando diariamente la comunicación dentro de la comunidad?
 - ¿Cómo desean las comunidades utilizar las oficinas comunitarias?
 - ¿Cómo pueden ser utilizadas las oficinas comunitarias como parte del plan de desarrollo comunitario?

- Como parte de la estrategia de socialización, desarrollar sesiones de información detallada para ser realizadas dentro de la comunidad por los técnicos de DS.
 - Usar audio-visuales para mostrar proyectos mineros exitosos,
 - Brindar información específica de lugares donde se han desarrollado proyectos mineros exitosos,
 - Presentar información balanceada sobre potenciales impactos negativos y positivos.

- Los miembros de la comunidad han expresado su interés en tener reuniones planificadas regulares para compartir información. El propósito de estas reuniones es facilitar un intercambio bidireccional de información entre la compañía y la comunidad. Estas reuniones están separadas de las reuniones de negociación, y no se realizarán promesas durante estas reuniones con excepción de revisar preguntas pertinentes.
 - Decidir al comenzar la reunión comunitaria la mejor manera para que las personas por turno expresen sus inquietudes e intereses, para asegurar que la reunión no sea llevada solo por unas pocas personas;
 - Algunos minutos de la reuniones de información pueden ser mostrados en la comunidad;
 - Variar el nivel técnico de la información provista, desde fotos básicas de cómo es una mina para detallar información sobre los tamaños de los huecos perforados, lluvia y escorrentía, etc. Para aquellos que estén interesados;
 - Proveer recursos en donde la gente pueda obtener información por si mismo, como páginas Web, etc.;
 - Las reuniones formales para negociaciones y anuncios, como oportunidades de trabajo, se mantienen aparte y serán programadas según la necesidad.

“Presentar información veraz; para obtenerla en múltiples ocasiones en un formato que la gente pueda entender.”

- Miembro de la comunidad San Juan Bosco

- Discutir mecanismos en los que la comunidad pueda monitorear las acciones de la compañía y que beneficie al desempeño de la compañía.
- ECSA documenta todas las reuniones así que la compañía tiene un record/evidencia interna de la información que ha sido provista. Adicionalmente:
 - Diseminar también esta información de manera externa, publicando notas de las reuniones y respuestas a las preguntas en un lugar central dentro de la comunidad; pudiendo ser en las oficinas comunitarias de ECSA, en la cartelera comunitaria, en tiendas locales o puestos de salud, para incrementar la circulación de información,
 - Incluir un apéndice a las notas de las reuniones que provean respuestas pertinentes a las preguntas realizadas durante las reuniones,
 - Incluir notas de las reuniones con información provista al grupo inter-agencia del gobierno local con el que está trabajando ECSA.
- Continuar con visitas comunitarias al campamento Mirador por parte de miembros de comunidades dentro de la zona local de impacto y de la región.

El Trato Justo

La compañía cambio su logo e imagen en 2007, al adoptar la filosofía de El Trato Justo. La filosofía del Trato Justo es un conjunto de principios que reflejan los valores y visión de la compañía y dictan cómo desarrollara ECSA sus operaciones. El credo de una página puede a lo largo de las oficinas de la compañía y dentro de la literatura de ECSA y es referida con orgullo al staff de ECSA. Sin embargo, muchos ejemplos llamaron la atención del CEP, que indica que la bien intencionada política del trato justo no esta obteniendo los resultados positivos que la compañía espera:

- La compañía es calificada continuamente de relacionarse solo con ciertos grupos y con organizaciones que no son consideradas como legítimas dentro de toda la comunidad.
- La compañía ha estado de acuerdo con una política de proveedores locales, la cual es percibida como injusta porque permite a ciertos miembros de la familia de ser beneficiados con contratos múltiples.
- Los empleados plantean que no se sienten conformes al expresar su opinión con la gerencia, ni son tomadas en cuenta sus perspectivas o percepciones.
- La comunidad local cita la falta de comunicación como el tema más frecuente con la compañía. Ellos quieren saber por qué una actividad aparentemente fácil como lo es una explicación amplia de lo que es abrir una mina a cielo abierto y ejemplos de proyectos mineros positivos alrededor del mundo, no han sido compartidos por el equipo de DS. Esto se traduce para ellos en una falta intencional de transparencia.
- Muchos citan las actividades de “desarrollo sustentable” de la compañía como paternalistas, que consisten en regalar pequeños obsequios, cediendo a mayores demandas presentadas por miembros de la comunidad perjudiciales, y emprendiendo proyectos de infraestructura.

ECSA corre el riesgo de causar una mayor desilusión entre la comunidad que percibe *El Trato Justo* como una promesa que no fue cumplida, y que la compañía desarrolla la filosofía sin la intención de ponerla en práctica. Algunas preguntas a considerar para asegurar la implementación de *El Trato Justo*:

- ¿Cómo se incorpora *El Trato Justo* a la estrategia de Desarrollo Sustentable?
- ¿Qué significa *El Trato Justo* para la comunidad?
- ¿Cuáles son los entregables para *El Trato Justo*?
- ¿Cuáles son los indicadores y medidores de desempeño a ser implementados en *El Trato Justo*?

B. Temas relacionados al obtener acceso a los beneficios:

Dentro de las comunidades en el lugar de impacto, son pocas las oportunidades económicas. Por lo tanto, existe una intensa presión sobre ECSA para desarrollar los máximos beneficios para la gente local, y al mismo tiempo mitigar los impactos negativos asociados con un súbito

incremento en la presencia de dinero. Las comunidades perciben que ECSA no ha asegurado que 1. Las oportunidades de ventas no han sido distribuidas de manera justa dentro de la comunidad, 2. La mayor parte de los beneficios de empleo van a las comunidades más directamente afectadas, y 3. Los proyectos de desarrollo social tienen un máximo impacto. Los temas alrededor estos tres tipos de beneficios comunitarios son una fuente de quejas, tensión entre la compañía y la comunidad y tensión dentro de la comunidad.

1. Temas de Distribuidores

Observaciones

- Durante el año pasado un grupo de miembros de la comunidad se organizaron en la Parroquia Tundaime para formar un comité de proveedores locales y negociar que la empresa compre todos los bienes que puedan ser adquiridos localmente de las comunidades más directamente afectadas.
- Muchos proveedores locales se quejaron de que su cronograma de abastecimiento de cada 9 semanas es poco frecuente y se paga tan poco como para poder hacerlo un medio de subsistencia o para ahorrar para inversiones adicionales.
- ECSA incentiva la generación de ingresos productivos y los proyectos empresariales están a la espera mientras se aplica el plan de reorganización territorial. Los miembros de las comunidades han expresado su frustración por la continua demora de las operaciones y de los proyectos de desarrollo que vendrán durante las operaciones.
- Los miembros de las comunidades y los trabajadores de ECSA comúnmente tocan el tema de nueve proveedores dentro de una familia prominente en la comunidad. Ellos creen que esto es injusto ya que ECSA tiene una clara política de correspondencia, la cual establece que solo una persona por familia puede ser empleada por ECSA hasta que todas las familias tengan empleo.

“Algunos personas locales se hacen ricos y la desigualdad crea conflictos ya que ciertas familias reciben y otras no.”

–Sociedad civil de Quito

Análisis

- La compañía es vista como si por su propia voluntad negocia un sistema en donde varios miembros de una familia pueden beneficiarse de la compañía, lo cual es percibido por la comunidad de tener que soportar desigualdades en la comunidad.
- Una distribución desigual produce un incremento en la competición entre miembros de la comunidad y esto exacerba tensiones pre-existentes entre miembros de la comunidad por la variación de los niveles económicos.
- La compañía es vista como si estuviera haciendo el mínimo esfuerzo para promover el desarrollo de la comunidad al ayudar a otros individuos y familias a aprender las

habilidades y acceder al capital de inversión necesario para llegar a ser proveedores o vendedores profesionales.

Opciones

- Mientras la compañía espera la reiniciación de las operaciones, mantener reuniones comunitarias para discutir y detallar la manera en que sería un programa de desarrollo empresarial, que ayudaría a construir capacidad para que nuevos proveedores ingresen al comité y les ayude a entender el proceso de ingresar al sistema como proveedores locales.
- Desarrollar una cláusula de un proceso competitivo como parte del contrato de proveedores que incluya una revisión sistemática de los proveedores, entrenamiento y monitoreo de control de calidad y un límite en el número de proveedores por familia.
- A través de consultas a la comunidad, acordar los cambios al contrato de proveedores locales y de las políticas con toda la comunidad, al contrario de hacerlo sólo con el comité de proveedores.

2. Oportunidades de trabajo

Observaciones

- Actualmente la distribución de trabajos es 70% para gente de la Parroquia Tundaime (los residentes de Tundaime lo definen como “local”), y 30% para gente de las comunidades fuera de Tundaime. Cuando están disponibles nuevos empleos, el DS indica a cuantas personas requieren y la Junta Parroquial provee una lista de los buscadores de empleo potenciales, siguiendo las reglas de un trabajador por familia y de que cada familia puede tener un empleo en la compañía o trabajar como un proveedor local.
- La compañía y la comunidad están en negociaciones sobre 40 nuevas posiciones de empleo que están disponibles. Los miembros de la comunidad de la Parroquia Tundaime reclaman que ellos deben recibir el 100% de los 40 empleos ya que a) todavía hay personas en su comunidad que quieren trabajar, b) ellos lo merecen más porque son directamente afectados y c) otras comunidades tienen un acceso geográfico más fácil a trabajos en las zonas comerciales urbanas.
- Mientras el equipo CEP no recibió quejas sobre el proceso que implementa la Junta Parroquial para desarrollar la lista de potenciales buscadores de empleo, la cual se basa en las necesidades económicas de la familia, varios miembros de las comunidades dicen que no entienden bien el proceso de la compañía para escoger empleados de esa lista.

“Existe malestar con respecto al trabajo, algunos reciben y otros no. Yo creo que se basa en preferencias con la gente que ellos quieren, o gente que reclama más por el trabajo”

–Autoridad del Gobierno Indígena

Análisis

- La gente percibe una falta de transparencia en las decisiones de contratación por un trato preferencial por parte de la compañía o como respuesta a un comportamiento perjudicialmente negativo, lo que refuerza que continúe ese comportamiento.
- La falta de programas de educación formal reconocidos dentro de la comunidad es visto como si la compañía no se preocupa lo suficiente de ayudar a las personas locales a tener acceso a mejores empleos y carreras avanzadas dentro de la compañía.

Opciones

- Desarrollar un objetivo marcado para proveer oportunidades avanzadas de empleo dentro de la comunidad, por ejemplo “en 2015, x% del staff de ECSA en posiciones administrativas y técnicas serán de la comunidad local. Desarrollar una estrategia clara para alcanzar este objetivo, incluyendo la expansión del programa de becas de ECSA, tutorías comunitarias realizadas por el actual staff técnico de ECSA, esfuerzos coordinados entre el Gobierno, comunidades locales, sociedad civil y otras empresas mineras para promover una escuela técnica en la región.
- Realizar un “Foro de Reclutamiento” periódico y público en la comunidad. Dicho foro puede ser realizado cada 3 o 6 meses, dependiendo de las necesidades de empleo, el cual servirá para distintos propósitos:
 - (a) Proveer información acerca de próximos oportunidades de empleo,
 - (b) Alertar a los miembros de las comunidades sobre las habilidades requeridas para competir por el empleo de aquí en adelante,
 - (c) Explicar el proceso de contratación y también los beneficios del empleo,
 - (d) Un acercamiento proactivo enviará un mensaje poderoso a la comunidad de que la compañía “se preocupa” por la comunidad y tiene interés en verlos teniendo acceso a oportunidades económicas y de trabajo,
 - (e) Puede ser en el mismo foro en donde se lleven a cabo las discusiones sobre los contratos de proveedores.
- Llegar a un acuerdo con la comunidad sobre un procedimiento que demuestre el genuino esfuerzo de ECSA para ser justos en el proceso de contratación. Por ejemplo, cómo crear un proceso justo y equitativo para que la empresa escoja nuevos empleados y cuáles son los métodos para demostrar transparencia en el proceso de selección realizado por la compañía.
- Realizar más esfuerzos sistemáticos para conectar el programa de becas existente a las oportunidades de empleo. Con el primer programa de becas de ECSA, teniendo estudiantes recién graduados, es un buen momento para explorar cómo ofrecer empleos a los futuros graduados.
- Considerar roles adicionales para que los beneficiados por las becas puedan desempeñar dentro de la comunidad, incluyendo tutorías para que estudiantes jóvenes compitan por las becas, además, aquellos que han estudiado en el extranjero, pueden comentar con la comunidad sobre sus experiencias en otros países en donde se lleva a cabo la minería.

3. Acceso a servicios sociales a través de proyectos de Desarrollo Sustentable

Observaciones

- Es de conocimiento público que existe una imposición del Gobierno para suspender las actividades mineras. Sin embargo, muchos miembros de las comunidades locales no reconocen que la suspensión impide la ejecución de proyectos de infraestructura y obras por parte de la compañía, y expresan su descontento porque la compañía no ha cumplido con las promesas que fueron hechas hace varios años.

“Existe descontento y causan conflictos en la comunidad las cosas que fueron ofrecidas por la compañía, como una manera de distraer, como una casa comunal, aceras, y estas cosas no han sido cumplidas.”

- Empleado indígena de la compañía

- Ciertos miembros de la comunidad de la Parroquia Tundaima hablan sobre proyectos de infraestructura dentro de la comunidad como una fuente de tensión entre los miembros de la comunidad. Debido a que el proyecto de ensanchamiento de la vía requiere que algunas casas sean removidas o reconstruidas, otros miembros de la comunidad sienten que han sido olvidados en cuanto al proyecto de renovación de la comunidad ya que otros estuvieron recibiendo casas nuevas.
- Algunos miembros de las comunidades dijeron que fueron ignorados del proceso que la compañía usa para escoger e implementar proyectos de desarrollo comunitario.
- Cuando fueron consultados sobre los beneficios de la compañía, la mayoría de miembros de la comunidad hablaron sobre pequeños regalos los cuales ellos consideran como paternalismo o esfuerzos de la compañía para ganarse el favor de la gente.

“Ahora en San Juan Bosco las autoridades son dependientes de la compañía, porque piden uniformes para la liga de fútbol. Y cuando recibes algo, estas en deuda con la persona.”

- Autoridad del Gobierno de San Juan Bosco

Análisis

- Al momento, la mayor parte de beneficios están disponibles para que la comunidad beneficie a los individuos, pero unos pocos son para el beneficio de la comunidad en conjunto. Por lo tanto, cuando el CEP pregunta reiteradamente a los miembros de la comunidad sobre los beneficios que están recibiendo, la mayoría dice que no reciben nada de la compañía.
- Debido a que los miembros de la comunidad perciben que los beneficios son obtenidos de manera individual, y que la compañía aparentemente provee empleo y contratos a aquellos que causan más problemas, se refuerza la estrategia de los

miembros de la comunidad para causar más problemas y continuamente solicitar más beneficios a la compañía.

Opciones

- Mantener reuniones comunitarias para discutir públicamente con la Junta Parroquial, el plan de desarrollo comunitario y de cómo ECSA, siendo un actor en el contexto y con la reanudación de las operaciones mineras, tendrá un rol coordinado en el plan de desarrollo.
- Explorar proyectos que incrementen las oportunidades económicas a nivel comunitario. Por ejemplo, una hacienda con un modelo para ser desarrollado por la comunidad en las tierras de ECSA y así aprovechar las tierras que actualmente están sin uso, enseñar técnicas avanzadas de agricultura, y proveer beneficios compartidos cuando el producto sea vendido a ECSA.

C. Temas relacionados con el manejo interno que tiene impactos externos

Existen varios procesos y procedimientos internos que pueden tener un impacto negativo en el contexto externo de operaciones de ECSA. Estos temas, los cuales son principalmente temas de administración, están *indirectamente* relacionados con los temas compañía-comunidad, pero tienen un impacto *directo* en cómo la compañía opera y está siendo observada.

1. Estrategia interna y comunicación

Observaciones

- La estrategia del equipo de Desarrollo Sustentable no es completamente compartido y entendido dentro de la organización, tanto en Quito como a nivel regional.

“No concentran su esfuerzo en hacer que las relaciones comunitarias sean un negocio de todos. Los empleados deben ser entrenados, todos necesitan ser personas de relaciones comunitarias.”
–Staff de ECSA

- El staff de ECSA siente que siempre está en un modo de reacción, para solucionar problemas. Ellos citan la falta de visión de una estrategia a largo plazo como un tema principal de el por qué ellos sienten que se esfuerzan mucho pero no ven resultados y no se están moviendo en la dirección de un compromiso positivo con la comunidad.

“Nunca tenemos suficiente tiempo; estamos corriendo por todas partes para tener las políticas en su lugar. La gente viene con políticas, las implementamos y luego las modificamos. La mayor parte del tiempo estamos resolviendo problemas. Nos enfocamos demasiado en el presente sin mirar al futuro.”

–Staff de ECSA

- La comunicación fue citada como uno de los problemas internos principales dentro de la organización, incluyendo:
 - Comunicación lateral entre los equipos de exploración y desarrollo sustentable, los cuales están trabajando en el campo e interactuando con los miembros de la comunidad,
 - Comunicación logística entre las oficinas en Quito y el campamento en Mirador,
 - Comunicación entre las oficinas en Quito y el campamento en Mirador con respecto a las decisiones de empleados en Mirador.

Análisis

- Al no compartir la visión o entendimiento de la estrategia de relaciones con la comunidad, tanto a través de la organización como del equipo de desarrollo sustentable representa una compañía que no está organizada en su mensaje o en los proyectos que está ejecutando. Los miembros de la comunidad que reconocen esto pueden sacar provecho de la situación para recibir más beneficios.
- La falta de entendimiento de estrategia conjunta significa que muchas decisiones compromiso con la comunidad, dependen de una persona. Mientras esto permite a la persona hacer lo que piensa que es lo mejor de acuerdo a las circunstancias, no está relacionado con las claramente definidas políticas de comunicación y estrategia dentro del departamento de DS y de la organización como un conjunto.

Opciones

- Establecer una sola definición de ECSA sobre “desarrollo sustentable” que gira alrededor de los principios de *El Trato Justo*. Desarrollar una estrategia que claramente articula el por qué el DS es una responsabilidad de todos. Diseminar y explicar (posiblemente a través de reuniones gerenciales semanales y reuniones diarias en el campamento en Mirador), las vías para “poner en práctica” el DS en una base del día a día.
- Llegar a un acuerdo en líneas internas y sistemas de comunicación dentro de la organización:
 - Sistema de seguimiento para asuntos discutidos durante las reuniones diarias o semanales,
 - Sinergia y comunicación entre departamentos,
 - Sistema de comunicación y de seguimiento para temas de logística tal como las visitas al campamento Mirador.

2. Relaciones de Empleados

Observaciones

- Varios empleados dijeron que se sienten bien trabajando como empleados de ECSA y al mismo tiempo siendo líderes en las labores de diálogo entre la comunidad y la compañía. Ellos no han experimentado ninguna reacción violenta de la empresa por estar envueltos en negociaciones entre la empresa y la comunidad, y tampoco las han experimentado por parte de sus comunidades por estar trabajando con esta empresa.
- Varios empleados han dicho que conocen poco sobre la empresa, sobre cuál es el punto de vista para el futuro de la compañía y de la minería en la región, sobre cómo se verá el campamento y la comunidad cuando empiece la actividad minera, y sobre qué esperar con respecto a los impactos en el medio ambiente.
- Varios empleados dicen que continuamente sus familias y amigos en la comunidad les preguntan sobre lo que pasa en el campamento. A más de hablar sobre lo que ellos actualmente hacen en base a un día, ellos no sienten que conocen lo suficiente para hablar sobre la compañía o la minería.
- ECSA provee, a cada empleado, una explicación sobre el código de conducta y procedimientos directos, y muestra los mecanismos de acceso en lugares públicos. Sin embargo, ninguno de los empleados con los que el equipo CEP habló, conocían sobre el mecanismo de quejas o de sus oportunidades para presentar reclamos o preocupaciones. Ninguno de ellos había oído hablar sobre la línea del 1800 para presentar reclamos. Ellos pensaban que su única opción era hablar directamente con su supervisor o con Recursos Humanos, si se sentían cómodos para hacerlo.
- Varios empleados expresan que no sienten que tienen la confianza o relación con el staff técnico para hablar con ellos sobre temas, problemas o preocupaciones que ellos ven que pasan dentro del campamento Mirador o en las comunidades.
- Los empleados se quejan de la falta de educación en temas técnicos que les permitirán mejorar sus oportunidades de carrera en el futuro, cuando empiece la construcción.

Análisis

- Los empleados se sienten inseguros sobre lo que deben esperar en el futuro tanto con respecto a los impactos a su comunidad y las oportunidades para empleo en el futuro.
- Debido a la limitada información compartida sobre minería y expectativas futuras entre la compañía y los empleados, la empresa envía un mensaje a los empleados de que no existe la suficiente confianza e interés de la empresa para compartir su información con los empleados y de que la compañía no se preocupa lo suficiente sobre los empleados para escuchar lo que ellos piensan.

- Cuando los empleados no se sienten cómodos o que ellos no tienen suficiente conocimiento sobre la compañía para conversar con sus familias y vecinos sobre la compañía, están enviando un mensaje de que la empresa está cerrada con respecto al compartir la información con sus empleados y con la comunidad.
- A la compañía le hace falta una oportunidad para incrementar la amplitud de socialización que se lleva a cabo dentro de la comunidad, a través de sus empleados que se relacionan con sus familias y amigos, y de obtener una reacción directa del sentimiento y percepciones de la comunidad a través de sus empleados.

Opciones

- Mecanismos para quejas – establece un mecanismo completo de quejas que da al empleado varias opciones para incrementar las líneas directas de comunicación:
 - Usar las reuniones de las mañanas con los empleados para explicar el propósito de tener un mecanismo de quejas y de la importancia para la compañía de escuchar lo que tienen que decir y escuchar sobre sus preocupaciones;
 - De manera general difundir la línea 1800, explicando su uso en las reuniones de las mañanas;
 - Desarrollar un procedimiento escrito de quejas que incluya un método formal para presentarlas y llevar un seguimiento de quejas localmente a través de una base de datos central;
 - Incluir, como parte del mecanismo de quejas, un mecanismo que sugiera, el cual permita tener a los empleados varios modos de comunicación para presentar sugerencias o compartir información;
 - Extender el mecanismo de quejas y sugerencias a toda la comunidad, así ellos tendrán un procedimiento formal para presentar sus reclamos o sugerencias a la compañía. Utilizar las oficinas comunitarias como los lugares para presentar y procesar las quejas y sugerencias. Notificar ampliamente a la comunidad sobre la existencia de este nuevo mecanismo, a través de anuncios durante las reuniones con la comunidad;
 - Demostrar a los empleados y a la comunidad que la empresa ha diseñado una estrategia para presentar las quejas y las causas de esas quejas como un método para mostrar que la compañía se preocupa de resolver los problemas en sus relaciones con la comunidad.
- Entrenamiento del staff – diseñar un pequeño curso de entrenamiento para los empleados, el cual incluya módulos que pueden ser difundidos durante las reuniones de empleados diarias o semanales, y repetirlo de manera cíclica cada 1-3 meses. Estos entrenamientos incluyen:
 - Ejemplos positivos de minería,
 - Explicaciones de las diferentes etapas de la minería, y cómo se verán tanto el campamento Mirador como las comunidades aledañas, durante cada etapa,
 - La estrategia de DS de ECSA,
 - El significado de *El Trato Justo* y cómo este es puesto en práctica dentro de la comunidad.

VI. Sigüientes Pasos

Las opciones de manejo para modificar las prácticas existentes han sido mencionadas a lo largo del reporte. Para verificar estas recomendaciones y, donde sea necesario, implementarlas, se requiere un completo esfuerzo para encaminar algunas de los más importantes temas que contribuyen a las tensiones compañía-comunidad.

Esta propuesto que ECSA establezca un grupo de trabajo inter-departamental para direccionar ciertas observaciones mencionadas en este reporte. Al parecer, dada la actual cantidad de trabajo del staff, ECSA puede considerar llenar el cargo de Vicepresidente de Desarrollo Sustentable y encargar a esa persona el inicio y coordinación de estos esfuerzos, y a partir de eso empezar una nueva fase de compromiso compañía-comunidad.

Proceso:

- El objetivo de los grupos de trabajo es el de establecer una visión compañía-Gobierno-comunidad acompañada de una serie de estrategias, guías y procedimientos que con compartidos y cumplidos en toda la compañía, en coordinación con el Estado y con la aprobación de la comunidad, siendo las medidas apropiadas para tratar las causas de las actuales tensiones entre la compañía y la comunidad.
- El grupo de trabajo interno puede estar formado por los principales gerentes de varios departamentos (Comunicaciones, Recursos Humanos, Relaciones Exteriores, Operaciones, HSE, Exploración) que hayan expresado su compromiso para mejorar las relaciones compañía-comunidad.
- Este grupo de trabajo tendrá reuniones semanales para revisar y llegar a acuerdos sobre el proceso.
- Las comunicaciones y reacciones en curso tienen lugar entre el grupo de trabajo y los miembros representantes de la comunidad y el consejo de coordinación estratégica del Gobierno. Cuando sea apropiado, tal compromiso comunitario debe tener lugar en la comunidad.

Objetivos:

- Desarrollar una visión compañía-Gobierno-comunidad, que sea compartida y con la cual todos estén de acuerdo.
- Desarrollar una estrategia, de acuerdo al criterio SMART (Inteligente), con la cual se pueda materializar esta visión incluyendo estándares con los cuales se pueda medir el progreso.
- Establecer un procedimiento transparente de compromiso con la comunidad de cómo (qué, donde, cuándo, con quién y por qué) ECSA desea tener un compromiso con la comunidad en una base diaria. De manera intrínseca, este proceso determinará acercamientos de acuerdo a:
 - Coordinación con el Estado
 - Representaciones de la comunidad
 - Transparencia en las políticas y prácticas de la compañía

- Enfocarse en generar los máximos beneficios para la gente local , incluyendo objetivos trazados por
 - Proveedores locales (tanto vendedores como empleados)
 - Intercambio de comunicación e información con la comunidad y los empleados
- Basar el DS en la definición de determinadas “necesidades” de la comunidad e implementarlo a través de especialistas del DS
 - Inevitablemente, esto implica enfocarse en la construcción de la capacidad institucional
 - Esto también requiere un plan de desarrollo comunitario completamente reconocido y aceptado por la Parroquia
- Llegar a un acuerdo sobre las líneas internas de comunicación en la organización
 - Sinergia y comunicación entre departamentos
 - Un sistema de comunicación para temas internos de logística
 - Conjuntamente llegar a un acuerdo sobre principios y guías ejecutables
- Establecer oportunidades informales regulares y públicas para compartir información sobre empleo, contratos, proyectos sociales, procedimientos y otras decisiones que afectan la vida de las personas. Asegurar un mecanismo comunitario de reacción.

VII. Conclusión

La visita del CEP estuvo principalmente enfocada en entender cómo ECSA puede asegurar relaciones positivas con los participantes comunitarios y locales mientras la empresa se prepara para reiniciar las operaciones en la región, incluyendo el realizar las compras de los diferentes participantes locales y de una apropiada coordinación con el Estado. La visita observó que la tensión entre la compañía y sus participantes locales tiene causas tanto internas como externas. Aunque no todas las opciones discutidas en este reporte son fáciles o rápidas para ser implementadas, están dentro del control que adopta la compañía.

Las comunidades locales esperan ver un esfuerzo coordinado de la empresa para proveer más beneficios (principalmente a través de empleos y oportunidades de ventas) para la gente local, comprometiéndose con los representantes correctos de todos los grupos de representantes, incrementando y mejorando las estrategias de comunicación con la comunidad, y manejando la coordinación y comunicación con el Estado. La responsabilidad de la alta gerencia y el staff técnico de ECSA de “hacerlo bien” en combinación con el reconocimiento del Estado para incrementar su presencia en el área para el beneficio de todos, son indicadores positivos de que pueden trabajar a favor de la compañía para asegurar una licencia social sustentable para operar en sus dos lugares de operación.

ANEXOS

1. indicadores de Éxito – Indicadores Claves sobre el Desempeño Social

Debido a que cada contexto es único, los siguientes son indicadores comunes de desempeño social que la administración puede utilizar para evaluar sus relaciones dentro de la comunidad y con otros accionistas. Para desarrollar más indicadores de desempeño específico de contexto, la compañía puede:

- Definir y acordar qué indicadores de éxito son para la empresa y la comunidad, a través de consultas a la comunidad;
- Usar tanto los indicadores positivos como los negativos, para observar tanto el incremento de eventos positivos como la disminución de eventos negativos;
- Utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos para poder medir tanto los cambios cuantitativos dentro de la comunidad, como las evaluaciones cualitativas de las percepciones y actitudes para conocer cómo *se siente* la gente con la presencia de la compañía;
- Referirse a *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work (Haciendo lo Correcto: Hacer que funcionen las relaciones Corporación-Comunidad)* para más recomendaciones sobre los indicadores de desempeño de desarrollo social.

Relaciones Compañía-Comunidad

Cuando la compañía tiene apoyo local para su propuesta	Cuando el apoyo está comprometido (indicadores destacados)	Cuando una empresa no tiene apoyo para su propuesta (indicadores desfasados retrospectivos)
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas noticias de la compañía se mantienen en las carteleras informativas sin ser arrancadas • Evidencia de que las comunidades están dispuestas cada vez más a organizarse debido a la presencia corporativa (por ejemplo, CBO, grupos de la sociedad civil, la ausencia de liderazgo de lucha, etc.) • Reconocimiento en la comunidad de que la compañía está uniendo a los grupos opositores y partidarios, quienes de otra manera no se reunirían • Poco o disminución de los niveles de robos, destrucción de las propiedades de la compañía • Ausencia o tendencia a disminuir de incidentes con la comunidad o demandas (el silencio por si mismo no es un indicador) • La gente asocia las mejoras en su calidad de vida a la presencia de la compañía • Campañas externas acerca de una plataforma anti-corporación (periodistas, ONGs, políticos, no tienen apoyo local) • Las peticiones de la comunidad benefician a toda la comunidad antes que solo a los individuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes de la comunidad, y ancianos sienten que no son respetados • Aparecen los mismo problemas una y otra vez • Evidencia de que los individuos, más que la comunidad se benefician de la interacción compañía-comunidad • El personal se siente inseguro de visitar la comunidad • Se tiene una recepción fría durante las visitas de la compañía • Acusaciones de asociación de la compañía con un gobierno represivo • Reacciones negativas desproporcionadas comparadas con la naturaleza del incidente • Acusaciones de la comunidad de que la compañía es “arrogante,” “de que no se preocupa” • Un visible cambio de comportamiento de la comunidad, por ejemplo, la gente deja de saludar al personal de la empresa • Proliferación de grupos que reclaman que la empresa deben conversar con ellos • Demandas de la comunidad de que los beneficios de la empresa deben ser 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la tendencia de robos (no reportados y la compañía es vista como un objetivo) • Paros de trabajo • Incremento en las demandas y tono de hostilidad de la comunidad • No hay indulgencia cuando ocurren accidentes • Prensa mala • Incremento del crimen en el área de operaciones • Incremento de conflictos entre comunidades o dentro de las comunidades • Secuestros, asaltos planificados hacia la compañía • Sabotaje • Incremento en la dependencia de la policía y ejercito • Las comunidades dicen que la compañía está “robando” los recursos.

<ul style="list-style-type: none"> • Las peticiones de la comunidad se enfocan en el desarrollo de las habilidades personales en vez de pedir cosas materiales • Ningún o pocos escándalos públicos debido a accidentes • La comunidad identifica a las personas problemáticas e informa al staff de la compañía (seguridad) sobre rumores en la comunidad • Las comunidades dicen que tienen acceso a quienes toman las decisiones corporativas y dicen que la compañía se responsabiliza por sus asuntos • La gente devuelve el saludo • Continuamente hay una gran concurrencia a las reuniones de entrada libre, por no haber pagado una asignación de puestos 	<p>negociados (por ejemplo, vía MoUs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de personas dando vueltas por las puertas de la compañía esperando obtener un empleo. 	
--	--	--

Relaciones Compañía-Gobierno

Cuando la compañía tiene apoyo local para su propuesta	Cuando el apoyo está comprometido (indicadores destacados)	Cuando una empresa no tiene apoyo para su propuesta (indicadores desfasados retrospectivos)
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios del Gobierno piden a la empresa el mantenerlos informados • El Gobierno incrementa la presencia de servicios sociales en el área corporativa • Funcionarios del Gobierno están presentes y son receptivos a la compañía y a los pedidos de la comunidad • El Gobierno expresa que la presencia corporativa le ha permitido ser más efectivo • Funcionarios del Gobierno (funcionarios civiles) dicen que se sienten más reconocidos/respetados en la comunidad debido a la presencia de la empresa • El Gobierno discute con la empresa sobre los próximos reglamentos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia del Gobierno en el área de operación es principalmente militar • El Gobierno espera que la compañía construya infraestructura comunitaria • El Gobierno se retira del área de operaciones corporativas • Dependencia de sobornos para que el Gobierno cumpla con sus deberes • Acceso limitado del personal de la empresa a los funcionarios del Gobierno • Interferencia del Gobierno en las políticas internas de la compañía (por ejemplo, en la contratación y despido del personal) <p>Tanto el Gobierno como la compañía dicen que el otro es el responsable de las relaciones con la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno anima a las comunidades a demandar (y esperar) la provisión de servicios sociales por parte de la compañía • Las fuerzas del orden del Estado están envueltas en actividades de sabotaje en contra de la empresa • Las fuerzas del orden del Estado son un riesgo para el personal y bienes de la empresa • Las fuerzas del orden en asociación con la empresa comenten abusos a los derechos humanos <p>Los recursos del Gobierno son utilizados únicamente para conflictos o violencia en contra de la ciudadanía</p>

Relaciones Gobierno-Críticos

Cuando la compañía tiene apoyo local para su propuesta	Cuando el apoyo está comprometido (indicadores destacados)	Cuando una empresa no tiene apoyo para su propuesta (indicadores desfasados retrospectivos)
<ul style="list-style-type: none"> • Los periodistas resaltan los beneficios de la presencia de la empresa • ONGs reconocidas desean asociarse con la empresa • No hay presencia local de apoyo de ONGs <p>Las prácticas de la empresa son consideradas como las mejores por grupos externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se levantan dudas sobre las acciones de la empresa por parte del Gobierno • Apoyo internacional de ONGs que critican las acciones de la compañía empiezan a tener sedes locales • La compañía es mencionada en páginas Web activistas (apareciendo en su radar) • Ser acusados de tener un tono arrogante, defensivo o legal <p>Las ONGs se rehúsan a reunirse con la compañía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONGs animan a la comunidad a realizar paros en contra de la compañía • Existen campañas apoyadas por ONGs en contra de la compañía • Campañas de despojo/boicots de consumidores • Críticas activistas de accionistas sobre las acciones de la empresa • Páginas Web en contra de la compañía • ONGs y abogados buscan activamente testigos para causas de juicios • Litigación

2. Propósito: Alcanzar con éxito compromisos comunitarios dentro del sector minero de Ecuador

Para organizar un esfuerzo conjunto dentro del Sector Minero de Ecuador para examinar las experiencias y prácticas de compañías internacionales que actualmente están trabajando en la región con el objetivo de clarificar las mejores prácticas operacionales para alcanzar compromisos exitosos compañía-Gobierno-comunidad

El propósito de esta iniciativa sería el de identificar patrones de interacción ente las actuales operaciones mineras a gran escala en el Ecuador y las comunidades locales con el objetivo de permitir a las empresas y al Gobierno mitigar (y eliminar) los impactos negativos en las comunidades locales y los conflictos entre grupos dentro de la región, y para apoyar y promover el desempeño positivo de socio-empresarial. La iniciativa logrará esto por medio de un acercamiento integro con multi-accionistas para apoyar al sector minero (incluyendo compañías mineras, Ministerio de Minería, Cámaras de Minería y Negocios, Embajadas y Departamentos Extranjeros de Comercio, y la sociedad civil que está trabajando con el sector y/o las comunidades de impacto), mientras se embarca en una nueva fase de operaciones mineras en el Ecuador, incluyendo:

- I. Compartir lecciones de CEP con la industria para promover el cambio de las políticas y prácticas de la empresa que tendrán impacto positivo sobre la comunidad local,
- II. Ayudar a compañías individuales con la evaluación y monitoreo del contexto de sus operaciones y proveer de opciones para tener relaciones comunitarias constructivas,
- III. Prueba de la aplicabilidad y validez de nuevos reglamentos mineros y su impacto social.

Acercamiento

- Compañías mineras participan en colaboración:
 - Visitas regulares de CEP a los sitios de operaciones de la compañía para realizar evaluaciones, similares a la visita inicial de CEP a ECSA. Las visitas continuas a cada compañía pueden estar en un rango de 2 a 4 visitas en un período de 24 meses. El propósito es de documentar las mejores prácticas, realizar un seguimiento y aconsejar a empresas individuales sobre sus operaciones y los impactos de sus políticas y prácticas en las comunidades locales, probar la aplicabilidad y validez de nuevos reglamentos mineros, y generar opciones de mejoras en las relaciones compañía-comunidad.
 - Presentar informes a las empresas particulares, para ayudarlas en el proceso de implementación de herramientas de manejo y opciones de mejores impactos sociales.
 - Proveer entrenamientos relevantes contextuales a la gerencia y personal de la empresa, basados en la experiencia CEP, en la edificación de capacidad interna para entender los impactos manejados por la empresa en las comunidades locales, y para proveer herramientas prácticas y habilidades para analizar la situación social en su contexto de operaciones, identificar problemas, y generar e implementar soluciones para relaciones comunitarias constructivas para alcanzar ambientes de trabajo estables.

- El Ministerio de Minería participa en colaboración:
 - Proveer aportes al Ministerio de Minería generados por las visitas del CEP para ayudar en el entendimiento de los temas sociales que las empresas mineras están encontrando en sus lugares de operación; en particular cómo las compañías reciben los nuevos reglamentos sobre desarrollo social, si los reglamentos tienen el impacto deseado, por qué las operaciones de la compañía tienen impactos positivos o negativos, y las opciones para mejorar la coordinación Compañía-Estado y el compromiso Compañía-Gobierno-Comunidad.
 - El presentar informes sobre los hallazgos debe incluir un reporte regular al Gobierno sobre las evaluaciones a empresas particulares y también los hallazgos en todo el sector.
 - Discutir opciones prácticas generadas por las compañías sobre las evaluaciones y de cómo se relacionan con el reglamento del sector y la modificación del marco regulatorio del sector.

- Información y Reportes:
 - Para la compañías, Gobierno, Cámaras de Minería y Comercio, Embajadas, y la sociedad civil.

- Provisión de información y recomendaciones claras que puedan ayudar a crear y/o modificar el marco regulatorio, y las políticas & prácticas de la compañía para mejorar el compromiso comunitario.
- Consultas al Sector
 - Empezar retroalimentaciones conjuntas y sesiones de consulta entre todas las partes involucradas en la iniciativa.
 - Proveer de las mejores prácticas de las compañías en el contexto ecuatoriano, incluyendo prácticas vigentes documentadas de empresas que operan ahí, desafíos enfrentados por el cambio del marco regulatorio, y las opciones para una inversión efectiva y positiva en Ecuador.
 - Proveer oportunidades a cada parte para compartir experiencias en un ambiente de trabajo conjunto que ayude en la búsqueda de alternativas de mejora y opciones para un compromiso positivo Compañía-Gobierno-Comunidad.

Resultados

Aprendiendo: Primero, la iniciativa identificará las vías en las cuales, las empresas multinacionales pueden operar en el contexto ecuatoriano, siguiendo la nueva Ley Minera y sus Reglamentos, para proveer un ambiente operacional de beneficio mutuo, reducir las tensiones existentes entre diferentes grupos sobre el tema de minería, y apoyar los resultados positivos para las comunidades locales.

Acciones Prácticas: Segundo, la iniciativa desarrollará opciones prácticas, derivadas de la experiencia, con las cuales el Gobierno y las compañías mineras puedan alcanzar un desempeño social positivo de las compañías que apoyan un desarrollo sustentable de las comunidades locales.

Retroalimentación y Diseminación: Tercero, la iniciativa recopilará las lecciones aprendidas y las alternativas prácticas que se traducen en herramientas y opciones que pueden ser compartidas en términos generales en el sector minero, incluyendo consultas, en donde las compañías y el Gobierno puedan compartir sus experiencias. La iniciativa también puede explorar la diseminación de los hallazgos a través de diálogos públicos y foros, en los cuales los temas y experiencias sobre minería pueden ser compartidos en términos generales dentro del país.