NEWMONT

Reseña de las Relaciones con la Comunidad

Informe del Resumen Global

Marzo de 2009

Directores del Estudio

Gare A. Smith
Daniel Feldman

FOLEY HOAG LLP

Índice de Contenidos

I. Resumen Ejecutivo 1

II. Introducción 4
- A. Generalidades del Informe 4
- B. Gestión de Conflictos 5
- C. Objetivos de la CRR 7

III. Metodología y Generalidades de la CRR 8
- A. Participantes Clave en la CRR 8
- B. Metodología para el Informe Global 12
- C. La Incorporación de Minahasa 12
- D. Identificar los Factores en Conflicto: Marco para la CRR 13

IV. Manejo de las Relaciones con la Comunidad 16
- A. Administración de la ESR 16
- B. Estructura de la Administración Corporativa 17
- C. Objetivos y Metas Estratégicas 18
- D. Políticas y Normas Internas 19

V. Selección de Yacimientos y Resumen de los Hallazgos del Yacimiento 22
- A. Generalidades del Proceso de Selección de Yacimientos 22
- B. Mina Martha, Nueva Zelanda 26
- C. Carlin Operations – Estados Unidos de Norteamérica 31
- D. Batu Hijau Mine - Indonesia 37
- E. Ahafo Mine – Ghana 43
- F. Minera Yanacocha, Perú 49
- G. Postcierre: Opiniones Internas sobre Mina Minahasa Raya- Indonesia 54

VI. Manejo de las Relaciones con los Interesados de la Comunidad: Lecciones Aprendidas 58
- A. Planificación Estratégica 62

Lección 1: Cada yacimiento en operación de Newmont debería tener un plan de gestión estratégico integrado y detallado para las relaciones de la comunidad que identifique los objetivos y responsabilidades de cada departamento funcional y que tenga en cuenta los factores relevantes específicos del yacimiento. 63

1. ¿Por qué esto es importante? 63
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 63
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 64
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 72

VI. Manejo de las Relaciones con los Interesados de la Comunidad: Lecciones Aprendidas (continuado)

Lección 2: Las evaluaciones regulares y amplias sobre el impacto social y evaluaciones de riesgo deben informar la planificación estratégica multifuncional en los yacimientos en operación de Newmont. 72

1. ¿Por qué esto es importante? 72
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 72
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 73
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 80

Lección 3: Los gerentes regionales y locales en todas las áreas funcionales deben ser responsables de la implementación de los objetivos estratégicos de la compañía con relación al desarrollo de relaciones con la comunidad. 81

1. ¿Por qué esto es importante? 81
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 81
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 82
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 87

B. Contacto Responsable 88

Lección 4: Los yacimientos en operación de Newmont deben evaluar las preocupaciones de los interesados e involucrarse con los interesados externos para entender y efectivamente responder a sus percepciones y preocupaciones. 88

1. ¿Por qué esto es importante? 88
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 89
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 89
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 95

Lección 5: Las relaciones de Newmont con la comunidad deben reflejar los valores y responsabilidades de la empresa y claramente expresar lo que se puede esperar de la empresa en su papel como un interesado de la comunidad. 95

1. ¿Por qué esto es importante? 95
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 96
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 96
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 106

VI. Manejo de las Relaciones con los Interesados de la Comunidad: Lecciones Aprendidas (continuado)

C. Manejo de Conflictos de Manera Responsable 107

Lección 6: Los yacimientos en operación de Newmont deben involucrarse en la identificación y manejo de conflictos antes de que surja un conflicto abierto, respetando también los derechos de los interesados a protestar contra la mina. 108

1. ¿Por qué esto es importante? 108
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 108
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 109
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 116

Lección 7: Newmont debe asegurar que sus yacimientos en operación tengan mecanismos conciliatorios accesibles y receptivos 117

1. ¿Por qué esto es importante? 117
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 118
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 118
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 122

Lección 8: La gestión del impacto ambiental de la mina sobre el agua y otros recursos ambientales está directamente vinculada con la gestión de las relaciones con la comunidad; Newmont debe evaluar y responder a las preocupaciones de los interesados en relación a tanto el impacto sobre el medioambiente real y percibido de sus operaciones 123

1. ¿Por qué esto es importante? 123
2. ¿Qué riesgos trata esta lección? 123
3. Desarrollo de relaciones con la comunidad - Una evaluación de la capacidad y efectividad de los sistemas existentes de Newmont 124
4. Recomendaciones y oportunidades - Sugerencias para el futuro 129

VII. Conclusiones y Observaciones Finales 130

A. La Lección Final: El Manejo Eficaz de las Relaciones con la Comunidad es Esencial para las Operaciones de Newmont 130

B. Newmont Debe Volver a Evaluar su Enfoque Sobre Relaciones y Conflictos con las Comunidades 130

C. Evaluación y Construcción de Capacidad Corporativa en la Gestión de Relaciones con las Comunidades 131

D. Observaciones Finales 132

Appendices

Glosario

AEP	Programa de efectos de servicios
CER	Relaciones con la comunidad y relaciones externas
CERD	Comité de las Naciones Unidas sobre la eliminación de la discriminación racial
CLO	Coordinador de la comunidad
CRR	Reseña de las relaciones con la comunidad
CSR	Responsabilidad social corporativa
ESR	Responsabilidad ambiental y social
FPIC	Consentimiento libre, previo e informado
GMO	Gerente general de operaciones
GRI	Iniciativa de informes globales
ICMM	Consejo internacional de minería y metales
IFC	Corporación financiera internacional
IMS	Normas de administración integrada
Newmont	Newmont Mining Corporation
NGO	Organización no gubernamental
NWG	Newmont Waihi Gold
PMT	Rastreador de gestión del rendimiento
PTNMR	Minahasa Raya, Sulawesi del norte, Indonesia
SIA	Evaluación del impacto social
STP	Ubicación de desechos submarinos
Waihi	Mina Martha, Waihi, Nueva Zelanda
WVT	Waihi Vision Trust
WCCC	Comité de consulta de la comunidad Waihi
WCV	Visión de la comunidad Waihi

Nuestras relaciones con las comunidades locales alrededor del mundo son complejas y dinámicas. Sabemos que las relaciones que construimos son fundamentales para el éxito de nuestro negocio. Necesitan humildad, respeto mutuo, buena voluntad para escuchar y un compromiso con el éxito futuro de todos

- Richard O'Brien
Funcionario Ejecutivo Principal, Newmont Mining Corporation

I. Resumen Ejecutivo

La Reseña de las relaciones con la comunidad ("CRR", según siglas en inglés) es una respuesta a la resolución de los accionistas que solicitaba que Newmont Mining Corporation ("Newmont") realizara una reseña global de sus políticas y prácticas en relación con la oposición de la comunidad a sus operaciones de minería.[1] Bajo las indicaciones de la Junta de Directores de Newmont, el alcance de la Reseña se expandió para abarcar un estudio más intensivo de los factores que definen las relaciones de la compañía con las comunidades que se ven impactadas por sus minas.

La CRR revisa los conflictos y tensiones que caracterizan las relaciones entre Newmont y los interesados de la comunidad. Estudios intensivos de las relaciones de la comunidad de Newmont en los cinco yacimientos mineros proveen la base para un conjunto de observaciones que están relacionadas con la manera en la que Newmont maneja hoy en día sus relaciones con las comunidades.[2] El informe también investiga la naturaleza de una "licencia social para operar", que Newmont ha definido como "la aceptación y creencia por parte de la sociedad, y específicamente, por parte de nuestras comunidades locales, en la creación de valor de nuestras actividades, de manera que podamos continuar accediendo y extrayendo recursos minerales". La CRR considera que las políticas, normas y sistemas de gestión de la compañía son importantes para las relaciones con la comunidad y evalúa la capacidad de la compañía para alcanzar dicha "licencia social".

A pesar de que la CRR investiga la naturaleza de las relaciones existentes de Newmont, es fundamentalmente una iniciativa con proyección futura. Los Directores del estudio identifican los riesgos y las oportunidades que caracterizan las prácticas actuales de relación con las comunidades que lleva a cabo Newmont, y destaca las lecciones clave a ser consideradas por parte de la Junta de Directores al supervisar los esfuerzos futuros

[1] En abril de 2007, bajo la recomendación de la Junta de Directores, casi el 92% de los accionistas de Newmont votó a favor de la resolución. La resolución de los accionistas y la respuesta de la Junta de Directores están disponibles en el Apéndice 3.

[2] Las cinco minas seleccionadas para ser incluidas en la CRR son: Minera Yanacocha, en Perú; la Mina Ahafo, en Ghana; la Mina Martha, en Nueva Zelanda; la Mina Batu Hijau, en Indonesia; y Carlin Operations, en los Estados Unidos. Se llevó a cabo una reseña limitada por un sexto yacimiento, la Mina Minahasa Raya, en Indonesia.

de relación con las comunidades de la compañía. Estas lecciones buscan tratar las debilidades específicas en el enfoque de la compañía en relación a sus relaciones con los interesados de la comunidad y reflejar la conclusión de los Directores del Estudio de que la compañía puede, y debería, mejorar su enfoque a través de una estrategia que abarque la relación responsable con los interesados, la planificación de estrategias integrales, los mecanismos mejorados de asignación de responsabilidad y la capacidad mejorada del personal para evaluar y responder a las preocupaciones de la comunidad. Los Directores del Estudio creen que es fundamental para el éxito del negocio de Newmont que lleven a cabo estos pasos rápidamente, de manera transparente y a través de un proceso sostenido de relación con los interesados afectados. Newmont ha cometido errores en su relación con las comunidades, y la compañía tiene la oportunidad de construir credibilidad y generar confianza entre los interesados desafectados reconociendo sus errores y llevando a cabo medidas correctivas adecuadas.

Al mirar al futuro, Newmont debería reconocer que en cualquier lado donde tenga operaciones tendrá relaciones con los interesados de la comunidad, y aquellas relaciones involucrarán de manera inevitable algún grado de conflicto. El éxito del negocio de Newmont se verá directamente influenciado por si la compañía es capaz de manejar aquellas relaciones de una manera que sea considerada como apropiada y eficaz por tanto los interesados internos como los externos. La responsabilidad ante las comunidades impactadas y los interesados es un tema central para la construcción de relaciones con la comunidad. Manejar las relaciones con la comunidad de manera eficaz depende, en parte, de un reconocimiento por parte de la compañía que es responsable ante sus interesados por los impactos que sus operaciones tienen en sus vidas. En algunos casos, esta responsabilidad se ve reforzada a través de sistemas legales y reguladores. En otros casos, esta responsabilidad puede ser impulsada solamente por un sentido de obligación y deber moral: los interesados esperan que Newmont los trate de manera justa y con respeto, y Newmont será juzgada en cuanto al grado en el que es capaz de satisfacer estas expectativas. La responsabilidad externa es esencial para mantener una licencia social para operar.

Los Directores del Estudio creen que las normas y políticas actuales de Newmont son bastante buenas. En este momento, sin embargo, Newmont necesita asegurar que sus sistemas de gestión pueden operacionalizar las normas de la compañía para satisfacer los objetivos del negocio de establecer y sostener relaciones sólidas con la comunidad. El desarrollo de las normas y de los sistemas de gestión no puede llegar a resolverlo todo, y es evidente que hay lagunas significativas entre el lenguaje de las normas de Newmont y las prácticas en los yacimientos mineros.

La planificación estratégica de la compañía debe ser interfuncional: las relaciones de la comunidad no pueden ser una función aislada dentro de la compañía. La planificación estratégica debe tener lugar en tanto los niveles corporativos como en los yacimientos mineros. Para asegurar que se cuente con la información necesaria para informar su planificación estratégica, Newmont debe llevar a cabo evaluaciones sobre el impacto social ("SIA", según siglas en inglés) regulares y efectuar evaluaciones de riesgo, así como verificar la validez de sus suposiciones a través del diálogo con los interesados.

Los empleados de Newmont, en todos los niveles, deben ser internamente responsables en cuanto a la implementación de las metas relacionadas con las relaciones con la comunidad de la compañía. Para establecer sistemas efectivos de responsabilidad, la compañía necesitará desarrollar indicadores de rendimiento clave y una métrica asociada para que el rendimiento de las relaciones de la comunidad sea apropiado para cada una de las áreas funcionales principales de la compañía. A pesar de que muchas de las políticas corporativas de Newmont buscan asegurar la responsabilidad, los Directores del Estudio encontraron una falta consistente de responsabilidad en la implementación de los objetivos en cuanto a las relaciones con la comunidad de Newmont.

De manera adicional, Newmont debe asegurar que tiene el personal y la capacidad de recursos para implementar sus metas en cuanto a sus relaciones con la comunidad. Un mecanismo clave para asegurar la capacidad del personal es el entrenamiento basado en evaluaciones de rendimiento continuas y que haya un objetivo de mejora continuo. Satisfacer las necesidades de capacidad también requiere que las personas tengan los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades: los recursos relevantes incluyen la asignación de presupuesto para los mecanismos de evaluación social que proveen a los empleados la información que necesitan para realizar sus tareas de manera eficaz. Finalmente, Newmont debería priorizar la contratación de ciudadanos del país para las posiciones de administración como un medio de construir su capacidad para responder ante las preocupaciones específicas del yacimiento.

Con estas metas en mente, los Directores del Estudio denotan las siguientes ocho lecciones para guiar a Newmont en el manejo de las relaciones con la comunidad:

Lección 1: Cada yacimiento operativo de Newmont debería tener un plan de gestión estratégico integrado y detallado para las relaciones de la comunidad que identifique los objetivos y responsabilidades de cada departamento funcional y que tenga en cuenta los factores relevantes específicos del yacimiento.

Lección 2: Las evaluaciones regulares y amplias sobre el impacto social y evaluaciones de riesgo deben informar la planificación estratégica interfuncional en los yacimientos operativos de Newmont.

Lección 3: Los gerentes regionales y locales en todas las áreas funcionales deben ser responsables de la implementación de los objetivos estratégicos de la compañía en relación a la construcción de relaciones con la comunidad.

Lección 4: Los yacimientos operativos de Newmont deben evaluar las preocupaciones de los interesados e involucrarse con los interesados externos para entender y efectivamente responder a sus percepciones y preocupaciones.

Lección 5: Las relaciones de Newmont con la comunidad deben reflejar los valores y responsabilidades de la compañía y claramente expresar lo que se puede esperar de la compañía en su papel como interesado de la comunidad.

Lección 6: Los yacimientos operativos de Newmont deben involucrarse en la identificación de conflictos y manejar las preocupaciones de la comunidad antes de que surjan conflictos abiertos, respetando también los derechos de los interesados a quejarse contra la mina.

Lección 7: Newmont debe asegurar que sus yacimientos operativos tengan mecanismos conciliatorios accesibles y receptivos.

Lección 8: La gestión del impacto ambiental de la mina sobre el agua y otros recursos ambientales está directamente vinculada con la gestión de las relaciones con la comunidad; Newmont debe evaluar y responder a las preocupaciones de los interesados en relación tanto al impacto real y percibido de sus operaciones sobre el medioambiente.

La lección central de la CRR es que si Newmont va a continuar creciendo como una compañía, manteniendo su flujo de producción y teniendo éxito en las operaciones actuales y futuras del negocio alrededor del mundo, debe manejar de manera más eficaz sus relaciones con la comunidad. Newmont debe actuar rápidamente para asegurar que la relación con los interesados y la construcción de relaciones con la comunidad son componentes integrales de las operaciones del negocio de Newmont.

Finalmente, los Directores del Estudio desean elogiar a la Junta de Directores por su buena voluntad para asumir esta reseña de manera tan pública. La CRR es un paso audaz que refleja tanto el liderazgo de la compañía en la industria y su compromiso a una mejora continua.

II. Introducción

A. Generalidades del Informe 4
B. Gestión de Conflictos.....5
C. Objetivos de la CRR 7

Los Directores del Estudio redactaron este Informe de Resumen Global a solicitud de la Junta de Directores de Newmont.[1] El análisis y las conclusiones ofrecidas reflejan las perspectivas de los Directores del Estudio en base a las investigaciones llevadas a cabo en los seis yacimientos en todo el mundo por los equipos independientes del estudio. Las opiniones expresadas y las conclusiones alcanzadas no tienen por objeto reflejar la política corporativa, y no son necesariamente compartidas por Newmont.

A pesar de que Newmont redactó el informe, y la Junta de Directores responderá a las recomendaciones ofrecidas, los Directores del Estudio entienden que la Junta tiene la intención de hacer público el informe. De manera acorde, los Directores del Estudio han tratado que el informe sea accesible para una audiencia más amplia.

A. Generalidades del Informe

Durante la década pasada, el conflicto entre las minas y las comunidades locales ha resultado en las muertes de miembros de la comunidad en Perú y Ghana, juicios y el encarcelamiento de los ejecutivos de Newmont en Indonesia, la reclasificación de dos millones de onzas de reservas demostradas y probables en Perú, y la atención de los medios de comunicación significantemente negativa a nivel global. La resolución de los accionistas que dio lugar a la CRR citó muchos de estos incidentes, y otros, y observó, "el éxito de Newmont Mining depende no solamente de recibir permisos legales y licencias, sino también de la aceptación y cooperación de las comunidades sobre las que influye".[i]

[1] La Junta de Directores le pidió a los Directores del Estudio realizar una evaluación objetiva, e informar los resultados tanto positivos como negativos pertinentes a la CRR. Para ese fin, los Directores del Estudio actuaron de manera independiente, más que en una capacidad de representación en nombre de la compañía, con respecto a la CRR.

La justificación comercial para asegurar esta "aceptación y cooperación" es lo más aparente al Newmont mirar al futuro, y a las posibilidades de la minería en entornos sociales y políticos cada vez más exigentes. Sin contar con sólidas relaciones con las comunidades locales, la compañía está segura de enfrentar riesgos adicionales, que podrían variar desde violencia local a juicios a nivel nacional conforme a la Ley de Reclamación por Agravios contra Extranjeros. De manera acorde, es un imperativo en el mundo de los negocios que Newmont tome pasos inmediatos y sistémicos para fortalecer sus relaciones con los interesados y para dirigir de manera más eficaz el conflicto en cuestión.

Mantener una "licencia social para operar", otra manera de enmarcar la "aceptación y cooperación" de la comunidad, se ha tornado una consideración cada más importante para las compañías en la industria minera.[2] A pesar de que hay una serie de perspectivas en lo que concierne a lo que significa el término y a lo que debería implicar la adherencia al mismo,[3] Newmont lo ha definido como "la aceptación y creencia por parte de la sociedad, y específicamente, de nuestras comunidades locales, en la creación de valor de nuestras actividades, de manera que podamos continuar accediendo y extrayendo recursos minerales"[ii] Un enfoque de gestión que incorpora un entendimiento de la importancia de la licencia social para operar reconoce que las comunidades tienen un interés irrevocable en las actividades de la mina, y especialmente en el rendimiento social y ambiental de la mina. Las minas serán responsables a través de mecanismos sociales, si no legales de las formas en la que impactan sus operaciones en los interesados. De manera significativa, las compañías han comenzado a incorporar la comprensión de que las percepciones de la comunidad pueden impactar en la capacidad de la mina para operar, y estas percepciones están poco fundadas y pueden ser influenciadas de manera negativa por los eventos individuales y las prácticas antiguas.

Para tener éxito en los diversos entornos económicos, sociales y políticos, Newmont debe dirigir sus operaciones de manera que tengan en cuenta las perspectivas y preocupaciones de una variedad de interesados. Este informe tiene por objeto servir como un marco mediante el cual se revisan las políticas, los procesos y las herramientas que Newmont utiliza para la relación con los interesados y las relaciones de la comunidad, como también la manera y el grado en el cual se implementan de manera efectiva en los yacimientos de minas locales. El informe identifica tanto los riesgos y las oportunidades para Newmont, y en última instancia hace recomendaciones sobre cómo Newmont puede mejorar sus relaciones con la comunidad en el futuro.

B. Gestión de Conflictos

Newmont es uno de los productores de oro más grandes del mundo, y está involucrado en proyectos que varían de yacimientos exploratorios a minas maduras. Al 1 de enero de 2008, Newmont empleaba aproximadamente 34.000 empleados y contratistas. A través de sus operaciones, Newmont impacta en las vidas de decenas de miles de interesados individuales. La compañía también interactúa con gobiernos locales y nacionales, organizaciones no gubernamentales ("NGO", según siglas en inglés) y una gama de interesados institucionales.

Las relaciones que Newmont forma con sus interesados de la comunidad son dinámicas, multifacéticas y recíprocas. Las acciones de la compañía tienen un impacto en los interesados, y las acciones de los interesados tienen un impacto en Newmont y sus operaciones. Las comunidades, y las instituciones dentro de ellas, tienen historias, conflictos y necesidades subyacentes que proveen un contexto crucial para las operaciones de Newmont y sus relaciones. De manera acorde, la compañía debe entender y ajustarse a un gran número de variables específicas para el yacimiento en cada una de sus minas. Al mismo tiempo, Newmont tiene responsabilidades en cuanto a las comunidades impactadas independientemente de sus historias respectivas, y para asegurar una licencia social para operar la compañía debe demostrar respeto hacia los derechos y preocupaciones de aquellos interesados. Las relaciones con la comunidad de Newmont son por lo tanto un reflejo tanto de la historia y el contexto, sobre el cual la compañía tiene poco control o no lo tiene, y de la efectividad de la gestión en la implementación de las normas y políticas de Newmont sobre las relaciones con la comunidad, un proceso sobre el cual la compañía tiene un control significativo.

[2] Notablemente, los ejecutivos de Newmont han ayudado a promover este concepto como un paradigma de gestión emergente para el sector. Ver, por ej., Pierre Lassonde, How to Earn Your Social License, Mining Review (Verano 2003).

[3] Las definiciones de una "licencia social para operar" en general se focalizan en el hecho de que los interesados de la comunidad otorgan un grado de "aceptación", a un mínimo, o "aprobación" en un nivel más alto, respecto de un proyecto minero en particular. Ver, por ej.. Business for Social Responsibility, The Social License to Operate (San Francisco, Business for Social Responsibility, 2003); S. Joyce and I. Thomson, Earning a social license to operate: Social acceptability and resource development in Latin America, The Canadian Mining and Metallurgical Bulletin, Volumen 93, Número 1037 (febrero de 2000).

Newmont debe estar al tanto de que, incluso si no puede cambiar los factores históricos, sociales y culturales que impactan en sus relaciones con la comunidad, tiene la capacidad de desarrollar políticas y protocolos apropiados para tratar estas preocupaciones.

Una suposición subyacente de la CRR es que el conflicto, en sus diferentes formas y grados de intensidad, está omnipresente en las relaciones con la comunidad de la compañía. Existen conflictos de fondo en lo referente a las relaciones con la comunidad de Newmont y Newmont puede también ser la causa de conflicto, comenzando con su mismísimo deseo de establecer una mina. En el grado de que el conflicto es un reflejo de necesidades y expectativas encontradas, es una consecuencia natural de interacciones entre los diversos interesados de la comunidad y la compañía minera. El conflicto puede tomar muchas formas, desde la simple manifestación de quejas hasta una hostilidad abierta. En la medida en que el conflicto se genera por una falta de congruencia entre las expectativas de los interesados de la comunidad y las acciones de la compañía, las comunicaciones mejoradas y el manejo de las expectativas pueden ayudar a Newmont a reducir dicho conflicto o, al menos, evitar que se manifieste de formas no constructivas y no deseables, tal como a través de la violencia.

Para manejar de manera exitosa el conflicto, Newmont debe entender los componentes de sus relaciones con la comunidad, las fuentes y los disparadores de conflicto, y por qué se refleja en una manera particular. La licencia social de Newmont para operar puede reforzarse por la gestión constructiva y respetuosa del conflicto y, en cambio, puede verse amenazada por un mal manejo del conflicto y/o por un conflicto que se encuentre más allá de las capacidades de la compañía para manejarlo. De manera algo paradójica, el conflicto coexiste con el hecho de que las operaciones de minería por lo general proveen un crecimiento y desarrollo económico a las comunidades que circundan las operaciones. Llevar un equilibrio entre las expectativas que surgen por la promesa de desarrollo y los desafíos planteados por el espacio ocupado y las necesidades de recursos de los yacimientos mineros es un desafío crítico para Newmont.

Granjeros y otros individuos llevan a cabo una protesta por la expansión de la mina Yanacocha de Newmont en Cajamarca, Perú, en 2006. [iii]

"Newmont = Destrucción + Muerte". Manifestantes fuera de las Oficinas Principales de Newmont en Denver, Colorado el 25 de abril de 2006. [iv]

Un activista indonés mantiene una pancarta que dice "Vino Newmont, dañó el medioambiente y generó pobreza entre los ciudadanos de Buyat" durante una protesta en Yakarta el 25 de octubre de 2007. [v]

C. Objetivos de la CRR

Los conflictos entre Newmont y las comunidades que circundan sus minas proporcionaron el ímpetu inicial para la CRR. Como se observó anteriormente, en abril de 2007, bajo la recomendación de la Junta de Directores, casi el 92% de los accionistas de Newmont votó a favor de una resolución que solicitaba a la Junta iniciar una evaluación de las políticas y prácticas de la compañía relacionadas con la oposición de la comunidad a sus operaciones.[4] La resolución expresó una preocupación de que "[v]arios proyectos de Newmont en países en vías de desarrollo han sido socavados por las protestas de las comunidades con el paso de los años", y observó "[un] patrón de resistencia de la comunidad hacia las operaciones de la compañía, especialmente en Perú, Indonesia y Ghana..."[vi] En respuesta a la resolución, la Junta de Directores autorizó una evaluación detallada de las relaciones de la compañía con los interesados de la comunidad en sus yacimientos mineros.

Trabajando junto con el equipo de Responsabilidad ambiental y social ("ESR", según siglas en inglés) corporativa de Newmont, el Comité de ESR de la Junta de Directores de Newmont desarrolló el concepto y perfil para el proceso de la reseña CRR. Al hacer esto, el Comité buscó asegurar que la CRR proporcionaría una plataforma para dos futuros diálogos: primero, un diálogo entre Newmont y sus interesados relacionado con la naturaleza y el potencial de sus relaciones existentes; y segundo, un diálogo dentro de Newmont relacionado con sus procesos internos y expectativas para manejar las interacciones con los interesados de la comunidad. El Comité de ESR aprobó los siguientes objetivos para guiar al proceso de la CRR:

- Evaluar y describir las relaciones actuales entre los yacimientos operativos de Newmont seleccionados y las comunidades respectivas, y los contextos en los que estas relaciones se han desarrollado;
- Realizar una evaluación sobre los riesgos y las oportunidades futuras para Newmont en lo que se refiere a sus relaciones con las comunidades locales;
- Analizar la relevancia de las políticas, sistemas y controles existentes de la compañía y su efectividad al guiar los programas y actividades relativos al desarrollo comunitario y a las relaciones con la comunidad de la compañía; e
- Identificar el impacto de los recursos, la capacidad y el gobierno de la compañía sobre la ejecución de políticas y controles relacionados con los programas sobre el desarrollo de la comunidad y las relaciones con la comunidad.

Estos objetivos proveen una misión de gran alcance para la CRR. En el Apéndice 2, los Directores del Estudio han proporcionado una evaluación inicial del rendimiento de este informe contra los objetivos mencionados. En el nivel más básico, esta reseña intenta asegurar que Newmont tiene la capacidad y los sistemas necesarios para mantener una licencia social dentro de las comunidades en las que opera. Puesto que la reseña es un proceso iterativo y evolucionario, puede también ayudar a institucionalizar el compromiso de la compañía a una mejora continua en el mantenimiento de esa licencia a través de sus interacciones con los interesados internos y externos.

[4] La resolución de los accionistas fue presentada por parte de Christian Brothers Investment Services y los miembros del Interfaith Center on Corporate Responsibility. Los miembros que participan del Interfaith Center on Corporate Responsibility incluyeron: Catholic Health East; Sisters of Saint Joseph of Chestnut Hill, Filadelfia; Mercy Investment Program; CHRISTUS Health; General Board of Pension and Health Benefits; United Methodist Church; Presbyterian Church (EE.UU.); Missionary Oblates; Unitarian Universalist Service Committee; Evangelical Lutheran Church in America; John E. Fetzer Institute, Inc.; y Catholic Healthcare West.

III. Metodología y Generalidades de la CRR[1]

A. Participantes Clave en la CRR 8
B. Metodología para el Informe Globa 12
C. La Incorporación de Minahasa..... 12
D. Identificar los Factores en Conflicto: Marco para la CRR..... 13

A. Participantes Clave en la CRR

En el momento de la resolución de los accionistas de 2007, la Junta de Directores de Newmont designó que el Comité de ESR de la Junta,[2] tendría responsabilidad directa para "revisar las políticas y sistemas para manejar los riesgos de la comunidad asociados con las actividades de la compañía" y "preparar una evaluación pública del rendimiento de los asuntos de las comunidades de la compañía" . Cinco directores independientes actualmente se desempeñan en el Comité de ESR: James V. Taranik, Presidente; Robert J. Miller; Veronica M. Hagen; John B. Prescott; y Joseph Carrabba.[3]

En julio de 2007, el Comité de ESR formalmente aprobó un bosquejo para la CRR. Además de presentar los objetivos y metodologías de guía, el Comité determinó que un "Grupo de Trabajo", formado por un Director del Estudio independiente y equipos de investigación independientes para cada yacimiento operativo de Newmont seleccionado, deberían asumir la investigación para la reseña.

Notablemente, el Informe Global completo reflejará el comienzo, no el final, del proceso de la CRR. La Junta de Directores tiene por objeto utilizar la información provista en el informe para evaluar la efectividad de los programas y políticas existentes de Newmont y desarrollar recomendaciones para el futuro. El informe también servirá como una plataforma para el diálogo con los interesados que hicieron posible esta evaluación.[4]

[1] Se provee más información sobre la Metodología de la CRR en el Apéndice 5A.
[2] En el momento de la resolución de los accionistas de 2007, este comité se denominó Comité de Medioambiente, Salud y Seguridad. Luego de una reestructuración reciente de los comités de la Junta, el comité que directamente supervisa la CRR es el Comité de ESR.
[3] información biográfica para los miembros del Comité de ESR está disponible en el Apéndice 4.
[4] Como se concibió inicialmente, el Informe Global debiera estar disponible para los accionistas en la Reunión Anual del 2008. Este objetivo, sin embargo, demostró ser demasiado agresivo a la luz del tiempo necesario para coordinar los esfuerzos globales de investigación y analizar los hallazgos. Además, el cambio en los Directores del Estudio modificó el programa original. De manera acorde, el Comité de ESR tomó una decisión a fines del 2007 de preparar el informe en una línea de tiempo modificada, con una entrega programada a los accionistas para la Reunión Anual de 2009.

1. Asignación y papel de los Directores del Estudio

En agosto del 2007, el Comité de ESR designó a Jim Rader, Presidente de Avanzar Consulting (Canadá) Ltd., para desempeñarse como Director del Estudio de la CRR. La responsabilidad inicial del Sr. Arder fue designar un marco de investigación por el cual revisar las políticas, los procesos y las herramientas de Newmont para la relación con los interesados y las relaciones con la comunidad. Esta evaluación involucró un análisis de las relaciones con la comunidad, aplicado en las políticas y procedimientos a nivel corporativo, y cómo estas políticas y procedimientos funcionaron en el contexto de los cinco yacimientos operativos seleccionados.

El Sr. Rader se desempeñó como el Director del Estudio de la CRR hasta diciembre de 2007, cuando renunció al proyecto debido a conflictos de planificación con los compromisos de trabajo previos. Al momento de la renuncia del Sr. Rader, las visitas a yacimientos para las evaluaciones de los cinco yacimientos externos se habían completado, como también muchas de las entrevistas corporativas y a nivel regional, pero ninguno de los informes de los yacimientos se había terminado y la redacción del Informe de Resumen Global no había comenzado todavía.

En enero de 2008, luego de la revisión de una cantidad de posibles candidatos para reemplazar al Sr. Rader, Newmont recomendó y el Comité de ESR aprobó contratar a Gare Smith y Dan Feldman, socios en el grupo de prácticas de Corporate Social Responsibility en el estudio jurídico Foley Hoag LLP, para desempeñarse como los nuevos Directores del Estudio conjuntos para la CRR.[5,6] Fueron asistidos en toda su permanencia como Directores del Estudio por su asociada, Sarah Altschuller, quien jugó un papel central en la redacción de esta reseña.

2. Selección de yacimientos y designación de los equipos del estudio

Una de las decisiones más significativas en la reseña global fue la selección de los yacimientos que deberían evaluarse para informar a la CRR a través de la provisión de información crítica básica. En el verano de 2007, el Director del Estudio trabajó con el Comité de ESR y los empleados de ESR para identificar ubicaciones que reflejasen la diversidad de relaciones con las comunidades de Newmont. Los criterios y consideraciones que definieron el proceso de selección de yacimientos se establecen en la Sección V.

Finalmente, se seleccionaron cinco yacimientos mineros como representantes del amplio grupo de condiciones sociales, culturales, políticas, operacionales y ambientales bajo las que opera Newmont. Estas minas son: Minera Yanacocha, en Perú; la Mina Ahafo, en Ghana; la Mina Martha, en Nueva Zelanda; la Mina Batu Hijau, en Indonesia; y Carlin Operations, en los Estados Unidos. Más información sobre el proceso de selección de yacimientos se establece en la Sección V.

[5] La información biográfica para los tres Directores del estudio está disponible en el Apéndice 4. A pesar que el Sr. Smith y el Sr. Feldman son abogados, contratados por Newmont, se desempeñaron en una capacidad independiente en sus roles como Directores del Estudio. Para asegurar la credibilidad de este informe, y tratar cualquiera de las preocupaciones sobre su independencia de manera completa y transparente, los Directores del Estudio presentaron una carta firmada respondiendo a una serie de preguntas planteadas por el Panel de Consultoría. En esta carta, los Directores del Estudio mencionaron que tenían una relación contractual para redactar el informe conforme con el alcance del trabajo, los términos de referencia y otros parámetros establecidos por Newmont. Newmont les había solicitado realizar una evaluación objetiva, e informar tanto los hallazgos positivos y negativos que fueran pertinentes a la CRR. Puesto que su mandato les proporcionó completa autonomía al realizar hallazgos y recomendaciones en el informe, indicaron que Newmont los había instruido para actuar de manera independiente en su rol.

[6] Luego de su renuncia, el Sr. Rader selló su producto y materiales de trabajo en sobres, y se los almacenó en un lugar seguro dejando pendiente la selección de un nuevo Director del Estudio. El Sr. Rader se ofreció como voluntario para colaborar con el próximo Director del Estudio, y para compartir con el nuevo Director del Estudio los resultados de su investigación. El 5 de febrero de 2008, los nuevos Directores del Estudio abrieron el material confidencial que previamente había sido sellado por el Sr. Rader. Esto fue presenciado por el Sr. Steve D'Esposito, del Panel de Consultoría para asegurar que no se violara la confidencialidad. Luego de abrir este material, los nuevos Directores del Estudio hablaron en diferentes ocasiones con el Sr. Rader para asegurar una transición sin problemas y completa de los materiales y el conocimiento.

Una vez que se eligieron los yacimientos del proyecto, se seleccionaron los equipos de consultores de yacimientos para llevar a cabo la investigación en los yacimientos del proyecto. Con asesoramiento de el(los) Director(es) del Estudio, estos equipos de estudio tuvieron la responsabilidad principal de recolectar la información necesaria para producir este informe. Los siguientes individuos fueron elegidos para participar en los equipos del estudio:[7]

Equipos del estudio para la Evaluación de las Relaciones con la Comunidad de Newmont

Ahafo Mine, Ghana

Paul Kapelus,
Consultor Senior, Synergy Global Consulting Ltd., Sudáfrica

Graeme Rodgers,
Antropólogo Social, Synergy Global Consulting Ltd., Estados Unidos

Minera Yanacocha, Perú

Bernarda Elizalde,
Consultora independiente, Abbotsford, Canadá

Christina Sabater,
Consultora independiente, Avanzar Consulting Ltd., Estados Unidos

Melissa Whellams,
Asociada, Canadian Business for Social Responsibility, Canadá

Batu Hijau Mine, Indonesia

Catherine Macdonald,
Consultora sobre Desarrollo de las Comunidades, Social Sustainability Services, Australia

Arian Ardie,
Consultor Estratégico de Riesgos, Pacific Century Limited, Indonesia

Luciana Ferrero,
Consultora de Desarrollo Social y Traductora Pública, Indonesia

Martha Mine, Nueva Zelanda

Deanna Kemp,
Investigadora Senior, Centre for Social Responsibility in Mining, Universidad de Queensland, Australia

Robin Evans,
Investigador Senior, Centre for Social Responsibility in Mining, Universidad de Queensland, Australia

Carlin Operations, Estados Unidos

Matt Jeschke,[8]
Antiguo Director, Equipo de Energía y Extractivas, Business for Social Responsibility, Estados Unidos

Terry Nelidov,
Gerente, Equipo de Energía y Extractivas, Business for Social Responsibility, Estados Unidos

Tim Buchanan,
Director, Equipo de Energía y Extractivas, Business for Social Responsibility, Estados Unidos

[7] La información biográfica de los participantes del equipo de estudio está disponible en el Apéndice 4.
[8] En enero de 2008, Matt Jeschke renunció a Business for Social Responsibility. En ese momento, Tim Buchanan tomó su lugar en el equipo del estudio.

3. Designación del Panel de Consultoría

Al principio de la CRR, el Comité de ESR de Newmont decidió designar un Panel de Consultoría independiente para asesorar a la Junta de Directores. El Comité de ESR vio una ventaja considerable en formar un grupo de individuos con diversas experiencias y orígenes, independientes de la compañía, los grupos de estudio y las comunidades locales, que tuviese un conocimiento y una experiencia específica en las disciplinas de minería y relaciones con la comunidad para que aporten sus observaciones y un consejo sincero al Comité de ESR, el Director del Estudio y los equipos del estudio durante el proceso de investigación.

En agosto de 2007, el Comité de ESR contrató a Anthony Hodge, Ph.D., P.Eng., Catedrático de Minería y Sustentabilidad, en la Universidad de Queen para que se desempeñe como Presidente del Panel de Consultoría. Además de su función coordinando el trabajo del Panel de Consultoría, el Dr. Hodge fue designado para servir como punto de contacto del Panel de Consultoría con los Directores del estudio, los equipos del estudio, el Comité de ESR, y Newmont.[9]

Los siguientes individuos fueron seleccionados para desempeñarse en el Panel de Consultoría:

- **Cristina Echavarria,**
  Directora Ejecutiva, Alliance for Responsible Mining, Medellín, Colombia;
- **Steve D'Esposito,**
  Presidente/RESOLVE, Washington, DC, EE.UU;
- **Chris Jochnick,**
  Director, Equipo del Sector Privado, Oxfam America, Boston, Massachusetts, EE.UU;
- **Caroline Rees,**
  Directora, Programa de Gobierno y Responsabilidad, Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa, Harvard Kennedy School, Harvard University, Cambridge, MA;
- **Steve Rochlin,**
  Jefe de Accountability North America, Washington, DC, EE.UU[10];
- **Julie Tanner,**
  Coordinadora de Apoyo Corporativo, Christian Brothers Investment Services, Nueva York, Nueva York, EE.UU; e
- **Ignacio Rodriguez,**
  Representante de la Comunidad, Colorado, EE.UU.[11]

Al establecer el Panel de Consultoría, el Comité de ESR intentó asegurar que todos los miembros tuviesen conocimientos básicos sobre la dinámica de las relaciones entre la minería y las comunidades, tuvieran una serie de especializaciones en uno o más campos relevantes a la CRR y reflejasen una variedad de perspectivas institucionales. Se solicitó a los miembros del Panel de Consultoría que se desempeñaran según sus capacidades individuales y no como representantes de una organización o grupo particular de interesados.

Se seleccionaron los miembros del Panel de Consultoría después de que se identificaron los yacimientos para el proyecto. Por consiguiente, no cumplieron un papel en el diseño original de la metodología ni en la elección de los yacimientos para el estudio detallado.

[9] A principios de mayo de 2008, el Dr. Hodge fue designado Presidente y CEO del Consejo Internacional de Minería y Metales con obligaciones de tiempo completo que entrarían en vigencia el 1 de octubre de 2008. Para desempeñarse como suplente en caso de que estas nuevas tareas dieran lugar a un conflicto de interés potencial, Caroline Rees fue elegida Vice Presidente del Panel de Consultoría.
[10] En mayo de 2008, el Panel de Consultoría tomó la decisión que dadas las limitaciones de tiempo para el Sr. Rochlin no se desempeñaría más como miembro del Panel de Consultoría.
[11] El Sr. Rodríguez se incorporó al Panel de Consultoría varios meses después de la selección de los otros miembros del Panel de Consultoría. En el primer "Informe Interino" redactado por el Panel de Consultoría, presentado el 15 de octubre de 2007, unos de los "asuntos prioritarios" identificados fue "fortalecer la capacidad del Panel de Consultoría". En particular, el Informe Interino recomendó que "el número de miembros del Panel de Consultoría debería ampliarse en una persona, esa persona debería ser un individuo con experiencia de trabajo y de vida directa en una comunidad afectada por la minería". Newmont coincidió con esta recomendación, y posteriormente designó al Sr. Rodriguez al Panel de Consultoría. El Panel de Consultoría, *Setting the Foundation*, Informe Interino Nº 1, Reseña de las Relaciones con la Comunidad de Newmont (15 de octubre de 2007).

Las responsabilidades clave señaladas para los miembros del Panel de Consultoría consistían en asesorar a la Junta de Directores en lo referente a la calidad e integridad del proceso de investigación y la presentación de los hallazgos y preparar un informe (no editado por Newmont) que reuniera las perspectivas de los panelistas sobre el proceso de investigación y los hallazgos, así como también toda recomendación para delinear el camino hacia el futuro que Newmont debe seguir.

B. Metodología para el Informe Global

En agosto de 2007, el Sr. Rader se reunió con el Comité de ESR, la presidencia del Panel de Consultoría y el equipo de la ESR de Newmont para redactar el borrador de una metodología de investigación general y establecer una línea de tiempo para el proyecto. En septiembre de 2007, el Panel de Consultoría celebró su primera reunión. A partir de estas reuniones, surgió una metodología de investigación integral y un documento modelo de la investigación para que lo utilizaran los equipos de evaluación del yacimiento. Se provee un panorama general de la metodología de investigación, incluyendo un esquema del documento modelo de la investigación utilizado por los equipos del estudio en el Apéndice 5B.

C. La Incorporación de Minahasa

Como se mencionó, se seleccionaron originalmente cinco yacimientos en operación para la CRR. En el primer "Informe Interino", del Panel de Consultoría, presentado el 15 de octubre de 2007, el Panel destacó su "particular preocupación" de que la Minahasa Raya Mine, ubicada en la isla de Sulawesi en Indonesia, no estuviera incluida entre los yacimientos seleccionados.[ii]

La preocupación del Panel de Consultoría sobre la exclusión de Minahasa de la CRR era doble. Creía que existía la "necesidad de evaluar los conocimientos fundamentales que están relacionados con la experiencia Minahasa". Además, concluyó que "dado su alto perfil", la decisión de no incluir a Minahasa "puede socavar seriamente la credibilidad de la iniciativa desde una perspectiva pública generando preguntas acerca de la motivación de su exclusión."[iii]

Posteriormente, a la luz de la recomendación del Panel de Consultoría y con la aprobación del Comité de ESR, se acordó que se llevara a cabo una evaluación adicional de las lecciones aprendidas por la compañía de sus experiencias con la Minahasa Raya Mine. El estudio de caso de Minahasa difiere significativamente de los otros cinco estudios de caso, sin embargo, porque (a) está en la etapa de monitoreo de cierre en lugar de la etapa operativa de la vida útil de la mina, (b) ya estaba ingresando al cierre cuando se establecieron las políticas y normas de la ESR de Newmont y (c) existen apelaciones legales en curso con respecto a litigios sobre la mina.

Teniendo estas consideraciones en mente, el Comité de ESR, los Directores del Estudio y el Panel de Consultoría se dedicaron a realizar consultas acerca del alcance de la evaluación que tendría lugar con respecto a la experiencia Minahasa de la compañía. El Panel de Consultoría recomendó una evaluación amplia, que incluyera las entrevistas iniciales con los interesados internos, seguidas por entrevistas con interesados externos. En última instancia, todas las partes acordaron que solo se llevarían a cabo las entrevistas internas, y Newmont debía tomar una posterior decisión acerca de la viabilidad de las entrevistas externas, a la luz de las consideraciones sobre litigios en Indonesia en relación con las operaciones de Minahasa y otros asuntos.

En marzo de 2008, el Centre for Social Responsibility in Mining, en colaboración con la consultoría OfforSharp estuvo a cargo de emprender esta evaluación interna. Los siguientes individuos participaron en esta evaluación:

Equipo de reseña de Minahasa

- **Deanna Kemp**,
  Investigadora Senior, Centre for Social Responsibility in Mining, Universidad de Queensland, Australia;
- **Robin Evans**,
  Investigador Senior, Centre for Social Responsibility in Mining, Universidad de Queensland, Australia;
- **Julia Plavina**,
  Investigadora ayudante, Centre for Social Responsibility in Mining, Universidad de Queensland, Australia; e
- **Barbara Sharp**,
  Directora, OfforSharp, Australia.

La premisa de esta evaluación más limitada era permitir que los conocimientos importantes obtenidos a partir de la experiencia Minahasa se integraran en el informe del resumen de la CRR, junto con los conocimientos obtenidos a través de los otros estudios de caso.

D. Identificar los Factores en Conflicto: Marco para la CRR

1. Comprender el Conflicto

Al comienzo de la iniciativa CRR, Newmont encargó dos informes para que proporcionaran un contexto a la investigación llevada a cabo en los yacimientos del proyecto. International Alert, una ONG con experiencia reconocida en el área de la práctica comercial sensible al conflicto, redactó el borrador de uno de los informes encargados, *Extractive Companies and Conflict: An Overview*. El informe de International Alert, que se discute a continuación, adjunto al Apéndice 9, ayudó a elaborar la consideración del conflicto como un impulsor clave en las relaciones compañía-comunidad en el contexto de esta evaluación. El borrador del Segundo informe, *Community Issues Assessment of Ghana, Indonesia, Nevada, New Zealand, and Peru*, lo redactó el Fund for Peace (Fondo para la Paz), una organización educativa y de investigación.[12]

El informe de International Alert proporcionó a Newmont y a los Directores del Estudio un panorama general de los tipos de conflictos que pueden contextualizar y definir las relaciones entre las compañías mineras y los interesados de la comunidad. Los temas establecidos en el estudio, que se discuten a continuación, proveen un marco útil de los hallazgos específicos de la CRR. Al examinar sus relaciones con la comunidad, Newmont ha tenido la intención de definir la naturaleza y la base de los conflictos que se desarrollan entre las comunidades y las operaciones mineras.

Newmont ha puesto particular importancia en la comprensión de las formas en las cuales sus acciones o simplemente su presencia podrían crear un conflicto y/o exacerbar conflictos existentes, así como también la medida en que sus acciones podrían reducir el conflicto. La compañía también ha buscado comprender la influencia en sus operaciones de la amplia diversidad de la dinámica y las capacidades institucionales, civiles, políticas, históricas y subyacentes que encuentra en las regiones donde opera y que modelan sus relaciones con las comunidades. En última instancia, Newmont quiso identificar los impulsores de conflicto y cómo podría manejar en forma efectiva los conflictos en las relaciones actuales y futuras con la comunidad.

[12] Los Directores del Estudio han revisado el informe del Fondo para la Paz, que provee un panorama general del contexto local y nacional de las cinco minas originalmente seleccionadas para la CRR. En última instancia, por razones metodológicas, los Directores del Estudio decidieron no utilizar la investigación del Fondo para la Paz para contextualizar los estudios del sitio en este informe final.

2. Minería y Conflicto

Internacional Alert elabora sus análisis en términos de los quattros tipos de conflicto que una actividad minera puede crear, así como también los impactos que las operaciones mineras pueden tener en los conflictos existentes con la comunidad.

Dinero: Los proyectos de la industria extractiva generan recursos significativos en forma de pagos financieros como impuestos y regalías, así como también en contratos por servicios. Introducir dichos recursos en contextos políticos inestables "provee tanto un incentivo como un medio para luchar."[iv]

Extracción: En segundo lugar, "la propia naturaleza de la industria, que extrae recursos de la tierra, puede ella misma ser una fuente de resentimiento y tensión. Ya sea porque las poblaciones en los alrededores del proyecto ven que los beneficios se dirigen solo a otros fuera de la región o debido a la relación que tienen las comunidades indígenas con la tierra, las compañías pueden ser por sí mismas el foco de enojo simplemente llevando a cabo su negocio."[v]

Espacio ocupado: Tercero, "los impactos físicos de…proyectos de minería son enormes, y varían desde la llegada de equipos de remoción de la tierra, la presencia de un gran número de contratistas y trabajadores, la degradación ambiental hasta los impactos en el estilo de vida tradicional de la población circundante y el reasentamiento real de comunidades enteras."[vi] Cuando se juntan, tales factores pueden impulsar el surgimiento del conflicto.

Función y Mandato: Finalmente, "las compañías mismas han evolucionado y se establecen para operar dentro de ciertos parámetros, incluyendo un ambiente regulador sensato, estabilidad política, estado de derecho, aplicación de leyes y una clara división de responsabilidades en la cual el estado es capaz de y está dispuesto a llevar a cabo sus funciones." [vii] Los países que están en conflicto o que son propensos al conflicto pueden carecer de ciertas condiciones, dejando que la compañía "enfrente los desafíos para los cuales no tiene ni la experiencia ni la legitimidad ni la especialización que necesita para manejarlos." [viii] En tales escenarios, las acciones de la compañía sólo pueden servir para exacerbar los problemas.

3. Factores Clave en los Conflictos Entre las Compañías y las Comunidades

Internacional Alert identifica un conjunto de factores clave que las compañías deberían considerar al planificar operaciones en áreas sensibles. Estos factores incluyen:

Legado: Las compañías mineras deberían considerar la historia de conflicto en las regiones en las cuales operan, incluyendo el conflicto entre y dentro de las comunidades, así como también entre comunidades y el estado, tanto a nivel nacional como local. Con frecuencia, "la opinión que tienen las comunidades de cada una y de la compañía son dictadas por sus percepciones de la conducta pasada de las compañías que pueden no tener ninguna relación con la compañía actual."[ix]

Negligencia del Estado: La infraestructura pública a la cual las compañías están acostumbradas en las sociedades desarrolladas en general no existe en las comunidades rurales. Notablemente, si los beneficios monetarios, laborales e infraestructurales que trae la inversión se proveen a comunidades elitistas en áreas urbanas o en la capital federal, en lugar de las comunidades locales impactadas por las operaciones mineras, "la situación está lista para el potencial conflicto violento entre los beneficiarios y aquellos en la comunidad que no se han beneficiado, o con la compañía misma."[x]

Relaciones Intracomunitarias: Las compañías pueden fomentar el conflicto involuntariamente, ofreciendo beneficios a los que algunos interesados creen que es la comunidad equivocada. Esto puede llevar a tensiones entre las comunidades, entre la comunidad y la compañía y/o dentro de distintas facciones de una misma comunidad. El resentimiento generado por esto puede llevar a un conflicto violento dentro de la comunidad o con la compañía.

Proceso de Consultas: Los procesos de consultas inadecuados también pueden llevar al conflicto. International Alert encontró que si bien la mayoría de las compañías responsables intentan resolver problemas a través de un proceso de consultas con las comunidades locales, tales procesos en general son defectuosos. Los factores que pueden socavar las consultas efectivas incluyen la presencia de guardias armados, funcionarios del gobierno o a veces incluso los funcionarios de la compañía. Las consultas pueden ser inefectivas cuando se llevan a cabo en "entornos culturalmente inadecuados tales como foros abiertos, que evitan que aquellos que desean hablar en forma confidencial (o aquellos que no tienen el poder de hacerlo, como por ejemplo las mujeres, los jóvenes en presencia de los adultos o las minorías) compartan sus opiniones en público." [xi] Notablemente, "los voceros [a]utodesignados de las comunidades en general acaparan una gran parte de dichos procedimientos, y de esa forma evitan que la compañía escuche las opiniones de aquellos que no son tan locuaces." [xii]

Expectativas: Manejar las expectativas de las comunidades es frecuentemente una tarea desafiante para las compañías mineras. Las compañías del sector extractivo en general no son capaces de proveer empleos en forma sostenida para la cantidad de personas de las comunidades. Es más, la comunidad en general con frecuencia carece de la fuerza de trabajo capacitada que la compañía necesita para la realización de sofisticadas tareas de ingeniería. Además, los productos que las comunidades pueden vender a la compañía son limitados, y las comunidades pueden no ser capaces de proveer el tipo de productos que la compañía desea. International Alert advierte que "la [a]usencia de una relación económica significativa también puede generar un conflicto violento." [xiii]

Uso de la Tierra y los Recursos y Desplazamiento: El comienzo de las operaciones mineras en una región lleva a una mayor competencia por recursos tales como tierra, rutas, agua y alimentos. El interés de una compañía por asegurar su área por motivos de seguridad puede incomodar a las comunidades reduciendo el acceso y el suministro. El reasentamiento de la gente y la reubicación de las comunidades pueden dar lugar a un conflicto significativo.

Uso de las Fuerzas de Seguridad: Las compañías mineras deben considerar el uso de fuerzas de seguridad cuidadosamente, ya que las interacciones entre los miembros de la comunidad y el personal de seguridad se pueden tornar violentas. "Cuando la comunidad siente que sus expectativas no se cumplen, puede decidir protestar…en contra de las instalaciones de la compañía. La compañía no puede colocar restricciones excesivas sobre tales manifestaciones, y la ley de los derechos humanos permite las protestas pacíficas…." [xiv] Sin embargo, con frecuencia "las manifestaciones se han tornado violentas: a veces provocadas por las fuerzas armadas que vigilan las instalaciones, a veces por la comunidad." [xv]

Compartir Ingresos: Las comunidades a veces sienten resentimiento hacia la compañía porque no son conscientes de lo que la misma contribuye al estado en forma de impuestos, acuerdos de participación de los ingresos o regalías, o no han recibido por parte del estado su parte de dichos ingresos.

Internacionalización de los Problemas: International Alert concluye advirtiendo lo siguiente: "Las ONG [i]nternacionales han desarrollado mecanismos sofisticados a través de una red de ONG locales, políticos y red[es] de medios para monitorear la conducta de las compañías que operan en áreas sensibles. Incluso un mal paso pequeño de la compañía puede dar lugar a manifestaciones por parte de las comunidades locales en las instalaciones de la compañía, y dicha información se disemina ampliamente." [xvi]

Muchos de estos factores son relevantes para las minas de Newmont evaluadas en esta reseña, y contribuyen al conflicto entre la mina y las comunidades locales. El manejo efectivo de tales conflictos será crítico para el éxito futuro del negocio de Newmont.

IV. Manejo de las Relaciones con la Comunidad

A. Administración de la ESR 16
B. Estructura de la Administración Corporativa 17
C. Objetivos y Metas Estratégicas 18
D. Políticas y Normas Internas 19

Esta sección del informe provee un panorama general de la gente, las normas y los sistemas que Newmont tiene en el lugar para manejar su relación con los interesados de la comunidad. Las relaciones con la comunidad de Newmont y las percepciones y preocupaciones de los interesados alrededor de los yacimientos mineros están enmarcadas por una estructura gubernamental corporativa y un sistema de administración que buscan operacionalizar los valores y objetivos de la compañía.

A. Administración de la ESR

1. Comité de ESR

La responsabilidad final de supervisión del manejo de las relaciones con la comunidad en Newmont recae sobre la Junta de Directores, y, específicamente, el Comité de ESR. Como se estableció, el Comité de ESR debe tener tres directores independientes. Actualmente, como se observó anteriormente, hay cinco directores independientes en el Comité: James V. Taranik, Presidencia; Robert J. Miller; Veronica M. Hagen; John B. Prescott; y Joseph Carrabba.

Newmont ha enmarcado las responsabilidades principales del Comité de ESR como el "manejo de desarrollo sustentable, los asuntos ambientales, las relaciones con la comunidad y los problemas de comunicación."[i] Al cumplir con estas responsabilidades, se espera que el Comité "[r]evise con la administración el manejo de los objetivos, las políticas y los programas de [Newmont] en relación con el desarrollo sustentable, los asuntos ambientales, las relaciones con la comunidad y los problemas de comunicación."[ii] El Comité también debe revisar las "políticas de Newmont con respecto a la evaluación de riesgos y la administración de los riesgos" y "la oposición existente y potencial a las operaciones de [Newmont] de las comunidades albergadoras" así como también "los pasos que la administración ha tomado para monitorear y controlar tales exposiciones."[iii]

Dado que el Comité de ESR comenzó a funcionar con su mandato actual, su medio principal de supervisión ha sido a través de reuniones informativas orales por parte de los ejecutivos de la ESR. Para las reseñas ambientales, el Comité es capaz de evaluar informes en contra de indicadores de rendimiento clave establecidos. Estos informes incluyen las evaluaciones del rendimiento de ejecutivos y gerentes selectos responsables de la supervisión de temas ambientales. Si bien hay algunos indicadores de rendimiento clave disponibles para los yacimientos y globalmente para Newmont acerca de las preocupaciones de las relaciones con la comunidad, no se han establecido indicadores de rendimiento clave dentro de las evaluaciones del rendimiento de la administración.

B. Estructura de la Administración Corporativa

1. Sede Central Corporativa[1]

En 2004, Newmont integró las funciones administrativas de responsabilidad ambiental y social, creando el grupo ESR. Newmont ha reconocido que los impactos ambientales y sociales de su compañía están inextricablemente ligados. De este modo, Newmont ha dirigido su esfuerzo a integrar los aspectos de rendimiento ambiental y social de su compañía bajo el título común de ESR.

Al nivel corporativo, esta función es encabezada por el vicepresidente, ESR, quien también tiene el título de Funcionario Principal de Sustentabilidad. El vicepresidente, ESR reporta al Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Legales y Externos. El Vicepresidente ejecutivo reporta directamente al Funcionario Ejecutivo Principal.

Dos gerentes con responsabilidades a nivel corporativo para los asuntos de las relaciones con la comunidad reportan directamente al Vicepresidente, ESR: el director de Desarrollo Social y Relaciones con la Comunidad y el gerente de Asuntos Ambientales y Desarrollo Sustentable. Colectivamente, estos individuos tienen una responsabilidad central por las relaciones con la comunidad en la sede central corporativa en Denver. También hay un gerente para la ESR, que se encarga del Departamento de Exploración en la oficina corporativa, y es responsable de proporcionar apoyo a la exploración para la administración de la responsabilidad ambiental y social.

El personal de la ESR de la sede central corporativa es responsable del desarrollo del enfoque general de la compañía de la ESR, incluyendo su plan estratégico sobre relaciones con la comunidad, las políticas y las normas, y también es responsable de asegurar que las operaciones de la compañía a nivel global enfoquen a las relaciones con la comunidad y el desarrollo en forma consistente. La función de la ESR representa un compromiso por parte de Newmont por desarrollar políticas que integren prácticas responsables en las operaciones comerciales cotidianas y por realizar informes sobre el progreso logrado hacia la implementación de dichas prácticas con un énfasis sobre la sustentabilidad social, ambiental y económica.

2. Administración Regional y Local[2]

En 2006, Newmont reorganizó su estructura de administración global. Dentro de su nueva estructura de administración, las operaciones de Newmont están divididas en cuatro Regiones en operación: Norteamérica, Sudamérica, África y Asia Pacífico. Para cada región en operación hay un Vicepresidente Regional Senior. Quienes reportan al Vicepresidente Regional Senior son los directores regionales (o, en algunas regiones, los vicepresidentes regionales) del Departamento de operaciones, el Departamento comercial, el Departamento de recursos humanos, el Departamento legal y la ESR.[3] Estas posiciones clave forman los equipos de administración regionales de Newmont.

El Director Regional de la ESR reporta directamente al Vicepresidente Regional Senior e indirectamente al Vicepresidente corporativo de la ESR. El Director Regional de la ESR es responsable de la administración del desarrollo sustentable, los asuntos

[1] Se provee una tabla organizativa a nivel corporativo en el Apéndice 7.
[2] Se provee una tabla organizativa a nivel regional y del yacimiento en el Apéndice 7.
[3] A los fines de este informe, cuando se refieran a este nivel de administración, los Directores del Estudio utilizarán el término “Director Regional”.

ambientales, el desarrollo de la comunidad, las relaciones con la comunidad, la planificación del cierre y rehabilitación, las relaciones con el gobierno, las comunicaciones internas y externas, las relaciones con los medios y la salud de la comunidad.

Al nivel del yacimiento, Newmont ha establecido equipos de administración similares a aquellos que operan a nivel regional. En lugar de tener un Gerente General responsable de supervisar todas las funciones en la mina, hay ahora un Gerente General para cada función (p. ej., Departamento de operaciones, Departamento comercial, ESR). Estos gerentes del yacimiento reportan directamente a su equivalente funcional al nivel regional. Además, estos gerentes comparten la misma autoridad con un equipo de administración multifuncional en cada yacimiento. El Gerente de la ESR tiene la responsabilidad de interactuar con otras áreas funcionales en los yacimientos de minas para asegurarse de que se mantengan las normas de Newmont y que se implementen prácticas efectivas relacionadas con las relaciones con la comunidad.[4]

La capacidad administrativa de Newmont para las relaciones con la comunidad difiere ampliamente en tamaño y en alcance en distintos yacimientos de minas. Por ejemplo, en Nevada, hay un Gerente General de Relaciones Externas que es responsable de las relaciones con la comunidad en varias instalaciones de minas, mientras que en Ahafo, en Ghana, hay un personal de relaciones con la comunidad de más de 100 individuos. Tanto a nivel regional como a nivel de los yacimientos, el sistema de administración de Newmont coloca un énfasis significativo en la capacidad de los gerentes de trabajar cohesivamente como equipos funcionales. Consulte el Apéndice 7 para ver ilustraciones de las estructuras de administración de Newmont. La autoridad final en la toma de decisiones con respecto a los asuntos regionales recae en el Vicepresidente Regional Senior, quien es el principal responsable de la administración de los asuntos relativos a las relaciones con la comunidad y la implementación interfuncional de las políticas de relaciones con la comunidad.

En 2006, Newmont creó un "Equipo Global de la ESR" para coordinar esfuerzos entre las regiones en operación y la oficina corporativa acerca de la responsabilidad ambiental y social. Entre los miembros del Equipo Global de la ESR se incluye a los cuatro Directores Regionales de la ESR; el Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Legales y Externos; el Vicepresidente de la ESR y el Gerente de Exploración de la ESR. El Equipo Global de la ESR tiene como presidente al Vicepresidente de la ESR y se reúne trimestralmente o con mayor frecuencia, según sea necesario. También hay reuniones trimestrales del Vicepresidente Regional Senior, en las cuales los asuntos de la ESR son un asunto permanente en la agenda.

C. Objetivos y Metas Estratégicas

Dentro de Newmont, el término "relaciones con la comunidad" se utiliza para definir el proceso de crear y mantener relaciones con interesados externos en las comunidades alrededor de los yacimientos en operación.

Newmont tiene un Plan Estratégico de la ESR a nivel corporativo para 2006-2008 que en la actualidad se está revisando mientras el Plan Estratégico para 2009-2011 se está desarrollando. El plan 2006-2008 incluye una declaración de la misión de la ESR "[i]mpulsar la mejora continua en el rendimiento ambiental y social, consistente con los principios de desarrollo sustentable, con el mismo rigor que los aspectos financieros y de producción de nuestra compañía, construir nuestro capital reputacional, asegurando nuestra capacidad para operar alrededor del mundo, ahora y en el futuro."[iv] La compañía estableció dos objetivos principales para esta misión: lograr excelencia reconocida en la responsabilidad ambiental y ser un socio elegido por los gobiernos, las comunidades y la industria.

Si bien las inquietudes por el medio ambiente son un componente importante del diálogo entre las comunidades y la compañía, la CRR no dirige su enfoque a las políticas ambientales y los sistemas de administración de Newmont. Sin embargo, sí tiene en cuenta las inquietudes específicas sobre el medio ambiente que surgen en el contexto de las relaciones con la comunidad de Newmont.

[4] En algunos yacimientos de minas, el Gerente Ambiental y el Gerente de Relaciones con la Comunidad/Asuntos Externos, trabajan juntos y comparten esta responsabilidad.

Newmont establece cinco metas con respecto al objetivo de ser el socio elegido de los gobiernos, las comunidades y la industria. La primera meta consiste en impulsar mejoras continuas en el rendimiento social. La segunda meta consiste en desarrollar planes de cierre sociales y ambientales integrados para crear un mayor uso de tierras posterior a la explotación minera y oportunidades para la comunidad. La tercera meta consiste en involucrar consistentemente a interesados y ONG. La cuarta meta consiste en incorporar la participación de la comunidad en todas las etapas del ciclo de vida de la mina. La última meta consiste en desarrollar una comprensión de los temas de derechos humanos relacionados con el negocio de la compañía e implementar mecanismos para promover la conciencia y mejorar el comportamiento de los empleados, los contratistas y los socios en la cadena de suministro. Estas metas y los objetivos que reflejan son consistentes con las mejores prácticas en el sector extractivo.

Al iniciar el plan estratégico, Newmont observó que "[al] involucrarnos con nuestros interesados aprenderemos cómo mejorar nuestro rendimiento. Este es un proceso iterativo, y aunque nunca seremos perfectos, podemos, y deberíamos mejorar siempre."[v]

D. Políticas y Normas Internas

Las políticas y normas de Newmont están guiadas por dos declaraciones globales acerca de los valores corporativos de la compañía. La primera es la Declaración de Valores de Newmont, que se revisó en 2007 bajo la administración de un nuevo Funcionario Ejecutivo Principal. La segunda es la Política de Responsabilidad Social de Newmont, adoptada en 2003, y las pautas respectivas de implementación. Ambas declaraciones se adjuntan en el Apéndice 6.

La Declaración de Valores no trata directamente la forma en la cual la compañía debe interactuar con los interesados de la comunidad. Sin embargo, establece que Newmont va a "actuar con integridad, confianza y respeto". También indica que la compañía va a "demostrar liderazgo en la seguridad, gestión en la conservación del medio ambiente y responsabilidad social". Además, declara que Newmont va a "insistir en y demostrar el trabajo en equipo, así como también la comunicación honesta y transparente."[vi]

La Política de Responsabilidad Social establece que "el futuro de Newmont depende de nuestra capacidad para desarrollar, operar y cerrar minas en forma consistente con nuestro compromiso con el desarrollo sustentable, la protección de la vida humana, la salud y el medio ambiente; nuestro futuro también depende de la capacidad de agregar valor a las comunidades en las cuales trabajamos". También indica que cada operación de Newmont va a "[c]apacitar a nuestra gente y proporcionar los recursos para cumplir con nuestros objetivos y fines de responsabilidad social"; "[r]espetar los derechos sociales, económicos, y culturales de los pueblos indígenas"; "[i]ntentar compartir nuestro éxito uniéndose a los interesados en programas adecuados de desarrollo de la comunidad; "[c]onsultar a los interesados en los asuntos que los afecte"; e "[i]ntentar comunicar nuestro desempeño en una forma precisa, transparente y oportuna."[vii]

Las Pautas de Responsabilidad Social de Newmont, que proveen una orientación sobre la Política de Responsabilidad Social de la compañía, establecen que la compañía "cre[e] que los principios de desarrollo sustentable abarcan estos principios ampliamente reconocidos: la conservación y preservación de los recursos naturales y el medio ambiente; el compartir equitativamente los beneficios de la actividad económica; [y] la mejora del bienestar de la gente". Las Pautas también establecen que "debemos esforzarnos para asegurarnos de agregarle valor a aquellas comunidades y que esas comunidades crean que están mejor como resultado de que Newmont está trabajando en su área". Finalmente, las Pautas establecen un objetivo corporativo de "proveer mayores retornos a nuestros accionistas y al mismo tiempo crear valor para nuestro más amplio conjunto de interesados a través del cumplimiento de nuestras responsabilidades sociales."[viii]

1. Normas del Sistema de Administración Integrado Five Star

a. Generalidades

En 2003, Newmont adoptó un Sistema de administración integrada Five Star patentado como sistema global para administrar su desempeño en las áreas de la comunidad y las relaciones externas, la salud y la seguridad y el medio ambiente. El sistema Five Star se desarrolló internamente y se basó en el modelo ISO. Incluye un conjunto de Normas de Administración Integrada centrales (IMS, según sus siglas en inglés) así como también conjuntos específicos de normas del desempeño en las áreas de la Comunidad y las Relaciones Externas (CER, según sus siglas en inglés); Manejo del Medio Ambiente; y Salud, Seguridad, y Prevención de Pérdidas (HSLP, según sus siglas en inglés).[5] Las normas Five Star proveen orientación operativa acerca de la implementación de las políticas de Newmont. El sistema pretende impulsar una mejora continua en cada uno de los yacimientos en operación de Newmont. Cada norma tiene un conjunto de pautas por separado acerca de los pasos que los yacimientos en operación deberían seguir y los principios que deberían guiar esas acciones. Estas pautas hacen referencia a documentos adicionales de la "caja de herramientas" de relaciones externas de Newmont que están disponibles para asistir y guiar la administración del yacimiento en este proceso.[6]

Newmont no ha evaluado sus actividades contra la Declaración de Valores o la Política de Responsabilidad Social, pero sí ha evaluado sus operaciones contra las Normas Five Star. Hasta 2007, ciertos evaluadores externos llevaron a cabo evaluaciones anuales del progreso de Newmont en lo referente a cumplir las normas Five Star. Se requirió que cada yacimiento en operación desarrollara un Programa de Mejoras para tratar los riesgos "altos" y "extremos" identificados en las evaluaciones de riesgos. Desde 2007, a la luz del proceso de la CRR, se han suspendido las evaluaciones de la CER. Se realizarán auditorías ambientales conforme a los métodos de ISO 14001, así como también auditorías formales de desempeño y cumplimiento legal, en lugar de evaluaciones Five Star. Las evaluaciones de Salud y Seguridad actualmente utilizan el enfoque OHSAS 18001.

b. Normas Sobre las Relaciones con la Comunidad

Las normas Five Star de Newmont cubren una amplia gama de áreas de riesgo y funcionales. Las Normas IMS que son relevantes a la CRR incluyen: la norma sobre Administración de Riesgos y Oportunidades y la norma sobre Participación e Informes de Interesados Externos. La intención de la norma de Administración de Riesgos y Oportunidades consiste en "proveer un marco común para la administración sistemática y estructurada de riesgos y la identificación de oportunidades para Newmont de manera tal que la administración de riesgos, incluyendo la evaluación de riesgos y la mitigación/control de riesgos, se lleve a cabo en forma sistemática y consistente en toda la Corporación."[ix] La intención de la norma sobre Participación e Informes de Interesados Externos consiste en "proveer una relación proactiva con interesados externos para asistir en la administración de los riesgos y las oportunidades tanto para las instalaciones de Newmont como para los interesados externos, y desarrollar y mantener relaciones positivas con los interesados."[x]

Las normas de la CER de Newmont incluyen las normas sobre: la Administración de Yacimientos con Relevancia Cultural o Religiosa para los Pueblos Indígenas; la Administración de los Sitios Patrimoniales; Acceso y Adquisición de Tierras; Inversión en la Comunidad Local; Apoyo del Empleo y las Actividades Comerciales Indígenas; Comportamiento del Personal y del Contratista; Evaluaciones sobre el Impacto Social; Conciencia sobre los Derechos Humanos; Apoyo del Empleo y las Actividades Comerciales Locales; Administración de las Fuerzas de Seguridad; Reasentamiento y/o Desplazamiento de Pueblos; Cierre; Relaciones con los Medios y Relaciones con el Gobierno. Las normas tratan las áreas de riesgo específicas que Newmont ha identificado con respecto a la administración de las relaciones con la comunidad.

[5] Se provee un panorama general de las normas CER de Newmont, así como también las normas selectas de IMS en el Apéndice 6C.
[6] Se puede encontrar una panorama general visual de la relación entre las declaraciones de las políticas Newmont, sus normas de administración y los procedimientos operativos estándar en los yacimientos de las minas en el Apéndice 6D.

Se requiere que la administración del yacimiento desarrolle procesos y/o planes de administración específicos para cada norma. Las normas son notablemente progresivas y demuestran un liderazgo en la industria en muchos aspectos, incluyendo su compromiso con el principio de consentimiento libre, previo e informado (FPIC, según sus siglas en inglés).[7]

Newmont ha monitoreado en forma interna la conformidad del yacimiento con las normas de la CER a través de la presentación de informes trimestrales y anuales de los yacimientos en operación. Estos informes de los yacimientos en operación son un componente importante de, y una base para, el informe de sustentabilidad anual de la compañía. Se solicita a los yacimientos que provean información sobre los indicadores de rendimiento clave ligados al cumplimiento, los incidentes, los programas de mejora, las oportunidades Five Star para mejorar, los premios, los logros, las SIA, identificación y análisis de los interesados y los programas de capacitación, utilizando las pautas G3 de la iniciativa de Informes Globales. Los auditores externos revisan el informe de sustentabilidad anual.

2. Políticas y Normas Externas

Como miembro del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM, según sus siglas en inglés), Newmont también está orientado por los diez principios del ICMM relacionados con prácticas comerciales éticas, el desarrollo sustentable, los derechos humanos, el medio ambiente y la transparencia.[8] Los principios del ICMM fueron muy importantes para el equipo de la ESR de Newmont cuando redactó el borrador de la Política de Responsabilidad Social de la Compañía y las normas de la CER. Newmont está comprometida a informar públicamente sus actividades con respecto a estos principios, y esto se ha asegurado en forma independiente desde 2004.

Además, Newmont busca acatar los principios establecidos en una diversidad de otras normas voluntarias e iniciativas de interesados múltiples. Estas normas e iniciativas frecuentemente representan las mejores prácticas globales actuales, generalmente en todos los sectores industriales e Incluyen los Principios Voluntarios sobre la Seguridad y los Derechos Humanos ("Principios Voluntarios"), la Iniciativa Extractive Industries Transparency, la iniciativa Partnering Against Corruption, el International Cyanide Management Code, los Global Sullivan Principles, la Global Reporting Initiative ("GRI"), United Nations Global Compact, el AA1000 Standard and Reporting Framework (AccountAbility), y Publish What You Pay. Newmont puede ser la única compañía en el sector de extractivas asociada con dicho amplio rango de iniciativas de responsabilidad corporativa de interesados múltiples y, como tal, se ha comprometido con las normas internacionales líderes del día.[9]

[7] El 'termino "consentimiento libre, previo e informado" se ha utilizado desde 2004 en las normas de Newmont con respecto a las relaciones de Newmont con los dueños de las tierras para indicar que accederá y adquirirá la tierra en base a un acuerdo negociado. En jurisdicciones donde los derechos de uso y de propiedad están sujetos a un desacuerdo entre el gobierno y los propietarios tradicionales, Newmont intenta llegar a un acuerdo con ambas partes. Newmont también participa en los numerosos foros en los cuales se debate el FPIC como un concepto más amplio.

[8] Consejo internacional de Minería y Metales – Diez principios: 1) Implementar y mantener prácticas comerciales éticas y sistemas sensatos de gobierno corporativo; 2) Integrar consideraciones de desarrollo sustentable dentro del proceso de toma de decisiones corporativas; 3) Defender los derechos humanos fundamentales y respetar las culturas, costumbres y valores en el trato con empleados y otras personas afectadas por nuestras actividades; 4) Implementar estrategias de administración de riesgos basadas en datos válidos y ciencia sensata; 5) Buscar la mejora continua de nuestro rendimiento en salud y seguridad; 6) Buscar la mejora continua de nuestro rendimiento ambiental; 7) Contribuir a la conservación de la biodiversidad y los enfoques integrados a la planificación del uso de las tierras; 8) Facilitar y fomentar el diseño responsable de productos, el uso, el uso posterior, el reciclado y desecho de nuestros productos; 9) Contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades en las cuales operamos; y 10) Implementar una participación efectiva y transparente, la comunicación y disposición de informes verificados independientemente con nuestros interesados. Sitio web del Consejo Internacional de Minería y Metales, *Our Work, Sustainable Development Framework, 10 Principles*, disponible en http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework/10-principles.

[9] Separadamente, a nivel del yacimiento, Newmont asume compromisos específicos en ocasiones en cuanto a los lineamientos establecidos por las instituciones de fondos, tal como la Corporación Financiera Internacional (IFC, según siglas en inglés), el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, y el Banco de Importación – Exportación de los Estados Unidos, gobiernos y grupos de interesados.

V. Selección de Yacimientos y Resumen de los Hallazgos del Yacimiento[1]

A. Generalidades del Proceso de Selección de Yacimientos 22
B. Martha Mine — Nueva Zelanda 26
C. Carlin Operations — Estados Unidos de Norteamérica 31
D. Batu Hijau Mine — Indonesia 37
E. Ahafo Mine — Ghana 43
F. Minera Yanachocha — Perú 49
G. Postcierre: Opiniones Internas sobre Minahasa Raya Mine- Indonesia 54

A. Generalidades del Proceso de Selección de Yacimientos

El Director del Estudio original y la gerencia de Newmont seleccionaron los yacimientos operativos a ser evaluados por la CRR. En el momento en que se seleccionaron los yacimientos, Newmont estaba involucrada en dieciocho proyectos en todo el mundo, incluyendo operaciones de minería activa, yacimientos en desarrollo, y yacimientos que estaban cerrando. Al revisar los yacimientos potenciales, se determinó que los yacimientos en exploración y los yacimientos cerrados no serían seleccionados para ser revisados debido a que las normas operativas de Newmont no estaban implementadas de manera suficiente en aquellos yacimientos para proveer estudios de casos efectivos.[2]

Limitar el estudio a los yacimientos mineros en la etapa de Operación proporcionó un grupo de estudios de casos que son bien adecuados para el análisis conforme con los objetivos establecidos por el Comité de ESR, puesto que como la CRR tiene por objeto analizar la relevancia de las políticas, sistemas y controles de Newmont con respecto a la gestión de relaciones con la comunidad y a los programas y actividades de desarrollo de la comunidad. El estudio también tiene por objeto evaluar los impactos de la capacidad y gobierno de Newmont sobre las relaciones con la comunidad y los programas y actividades de desarrollo de la comunidad. Limitar el estudio a yacimientos actualmente en funcionamiento a su capacidad total con equipos completos de gestión en el lugar permitió realizar la mejor comparación de los yacimientos diferenciados por otros factores, que incluyen la historia, las condiciones económicas, el entorno político y regulatorio y la geografía.

[1] En los estudios de yacimientos, los equipos de estudio frecuentemente hacen referencia a los departamentos de "Relaciones Externas" o "Asuntos Externos". En citas de los informes de los equipos de estudio, y en referencia a los cargos de los individuos específicos, los Directores de Estudio han utilizando esta misma terminología. Generalmente, sin embargo, los Directores de Estudio han hecho referencia al departamento "ESR", reflejando la terminología global de Newmont. Se proveen en el Apéndice 1A-E los informes narrativos para los cinco estudios de yacimientos.

[2] Como se comentó en la Sección III, Minahasa fue agregada a la CRR luego de la selección de los cinco yacimientos originales.

La decisión de limitar la CRR a yacimientos en la etapa de Operación, sin embargo, creó algunas limitaciones inherentes para el estudio. Como se debatirá en la Sección VI, la implementación de políticas de relaciones con la comunidad eficaces requiere la inclusión estratégica y detallada de las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad en todos los aspectos de una operación de una mina. Desde la perspectiva de los interesados de la comunidad, la "operación" de una mina puede comenzar mucho antes de que la mina esté dentro de la etapa de "Operación" de su ciclo de vida útil. Además, las actividades realizadas durante las etapas de Exploración y Desarrollo del Proyecto en el ciclo útil de la mina, que puede durar 7-10 años, pueden tener impactos significativos en las relaciones de la mina con los interesados de la comunidad. El debate en la Sección VI provee ejemplos de preocupaciones de la comunidad que resultan de las actividades durante las etapas iniciales del ciclo de vida útil de la mina que continúan impactando a las relaciones de la mina con los interesados de la comunidad durante la etapa de Operaciones.

Un panorama de los yacimientos del proyecto sobre los cuales Newmont tiene responsabilidad operacional puede verse en las Figuras 1-2, a continuación. La figura 1 es un mapa global que identifica las ubicaciones de los yacimientos operativos actuales de Newmont, como también los yacimientos principales del proyecto. La Figura 2 identifica los yacimientos específicos operativos y las "etapas" en el ciclo de vida útil de la mina, que incluyen la Exploración, el Desarrollo de Proyectos, la Operación, el Cierre/Rehabilitación, y el Monitoreo a Largo Plazo, para cada ubicación de minas.[3] Los trece sitios inicialmente considerados para ser incluidos en la CRR fueron: Tanami (Australia); Jundee (Australia); Martha (Nueva Zelanda); Batu Hijau (Indonesia); Carlin (Estados Unidos de Norteamérica); Leeville, Phoenix, Twin Creeks, Midas (todas en el Oeste de Nevada , Estados Unidos de Norteamérica)[4]; Yanacocha (Perú); Kori Kollo (Bolivia); Kori Chaca (Bolivia); y Ahafo (Ghana). El Apéndice 8 provee un panorama de las características clave de estos yacimientos. Los cinco yacimientos elegidos para análisis fueron: Martha (Nueva Zelanda); Batu Hijau (Indonesia); Carlin (Estados Unidos de Norteamérica); Yanacocha (Perú); y Ahafo (Ghana). Un resumen de los cinco estudios de yacimiento, y Minahasa, se provee a continuación.

En el curso del proceso de selección de yacimientos, el Director del Estudio y Newmont buscaron elegir yacimientos que reflejaran la diversidad de condiciones que podrían influenciar a las relaciones de la empresa con las comunidades impactadas. El Director del Estudio quiso evaluar tanto la efectividad de un enfoque común entre las diversas ubicaciones, y la relevancia de las características particulares del yacimiento. Se determinó que los yacimientos del proyecto serían representativos de la variedad y complejidad de los contextos sociales y políticos en los que opera Newmont, que incluyen tanto los países en vías de desarrollo y los países desarrollados. Los yacimientos también se seleccionaron para reflejar condiciones socioeconómicas variantes, condiciones climáticas y las etapas en el ciclo de la mina, como también los temas culturales y de los indígenas.

A criterio de los Directores del Estudio actual, los sitios que se seleccionaron reflejan una apropiadamente amplia serie de condiciones operativas y proporcionaron un conjunto rico de perspectivas y comparaciones de las cuales hacer observaciones en lo referente a la gestión de las relaciones con la comunidad de Newmont. Los yacimientos de CRR incluyen minas en África, Sudamérica, los Estados Unidos de Norteamérica, Indonesia y Nueva Zelanda. Existen minas en ubicaciones remotas, tales como Carlin, y minas que están ubicadas en proximidad directa a propiedades residenciales, tal como Martha ("Waihi"). Los yacimientos incluyen la operación de minería más nueva de Newmont, en Ahafo, como también minas que han estado en operación por más de 40 años, tal como Carlin. Existen yacimientos donde las relaciones con la comunidad son tensas, tal como Yanacocha, y minas donde las relaciones actuales son relativamente positivas, tal como Waihi. Los yacimientos también reflejan los entornos operativos con fuertes instituciones políticas y regulatorias, tal como Waihi y Carlin, y yacimientos con instituciones políticas y regulatorias relativamente débiles, tal como Ahafo y Yanacocha. Finalmente, el yacimiento refleja la diversidad geográfica: Carlin está ubicada en un desierto alto semiárido, y Yanacocha y Ahafo están ubicadas sobre suelo fértil.

Cuando se consideran los objetivos de la CRR, otra consideración importante de guía para la selección del yacimiento fue el grado en el que cada mina reflejó la implementación de las normas de gestión de Newmont. Como se ve en la Figura 3, tres de los sitios elegidos para la CRR (Yanacocha, Waihi, y Carlin) estuvieron operando durante períodos significativos antes de la adopción de las normas actuales, en 2003.

[3] Notablemente, los proyectos identificados en la Figura 1 pueden adquirirse o venderse en cualquier momento durante sus ciclos de vida útil respectivos. Por ejemplo, el proyecto Idarado en Colorado, Estados Unidos fue adquirido como un sitio cerrado a través de la adquisición de Battle Mountain Gold, en 2002. La operación Pajingo en Queensland, Australia fue adquirida en 2002, operada por Newmont por alrededor de 4 años, y vendida en 2007. Esta es una importante consideración al revisar el impacto de las políticas y normas de la empresa acerca de qué existe en la cartera de la empresa.
[4] Las operaciones de Carlin de Newmont no representan un hoyo de la mina único, sino que incluye una cantidad de hoyos de la mina y minas subterráneas.

En contraste, Batu Hijau ha solamente estado operando desde 2001, y Ahafo comenzó sus operaciones en 2006. Estos yacimientos por lo tanto reflejan una variedad de factores históricos específicos para Newmont.

Notablemente, a pesar de que la CRR era limitada en el alcance de los yacimientos revisados, la redacción de este informe no representa el fin del proceso de revisión de Newmont. Cualquier acción futura basada en los hallazgos de la CRR debe implicar el compromiso, el análisis y la implementación en todos los lugares de los yacimientos de Newmont. Los esfuerzos de Newmont para tratar de lograr la participación de la comunidad deben estar impulsados por un entendimiento de la importancia de las sólidas relaciones con la comunidad en cada ubicación en donde lleva a cabo actividades. A pesar de que Newmont tiene relaciones únicas con los interesados en cada uno de sus yacimientos, este informe tiene por objeto proveer recomendaciones que puede ayudar a impulsar una mejora en toda la empresa, tanto en ubicaciones de proyectos actuales como futuras.

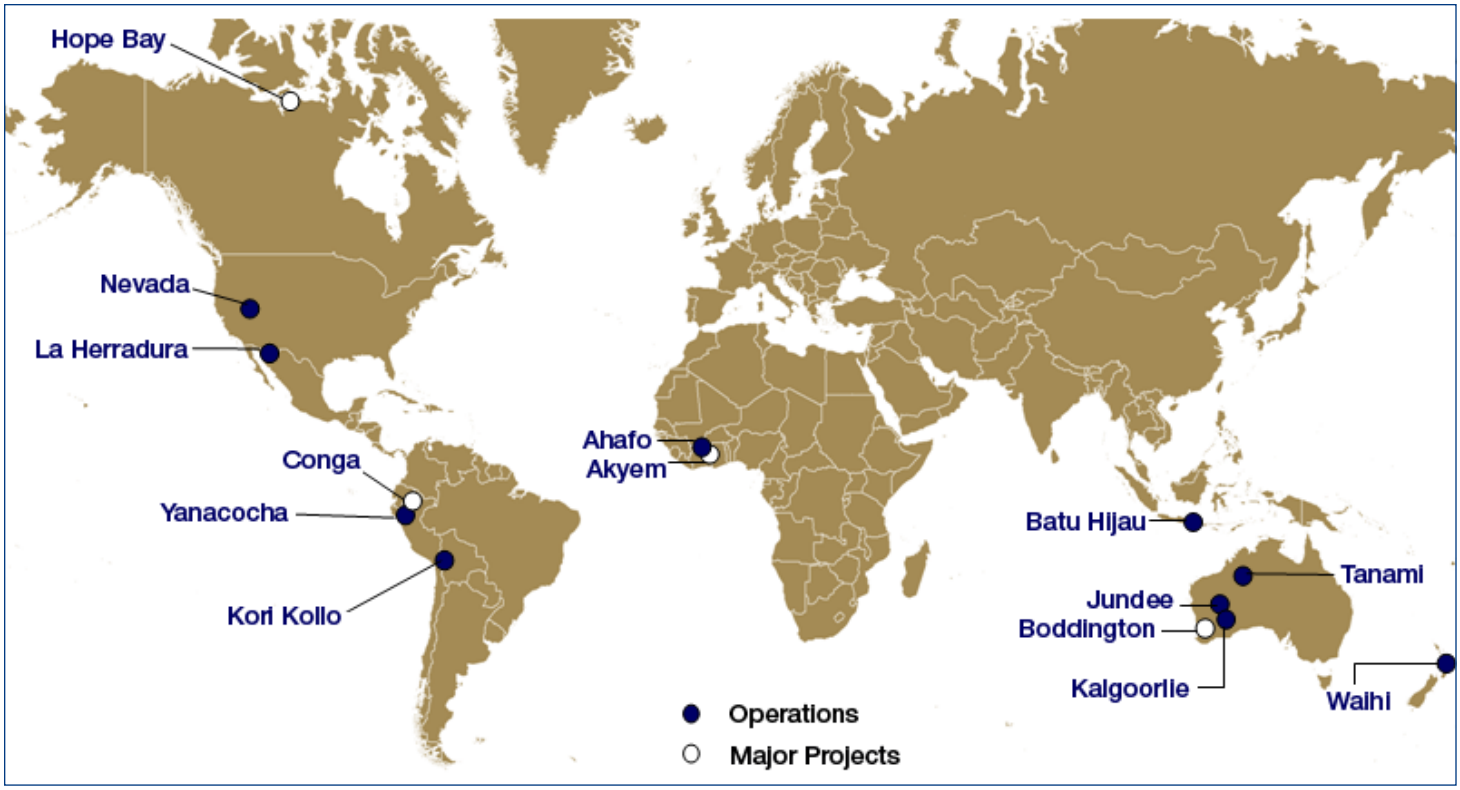


Figura 1 – Los yacimientos operativos y de proyecto de Newmont.[i]

Figura 2 – Yacimientos operativos y de proyecto de Newmont, al 18 de agosto de 2008.[ii]

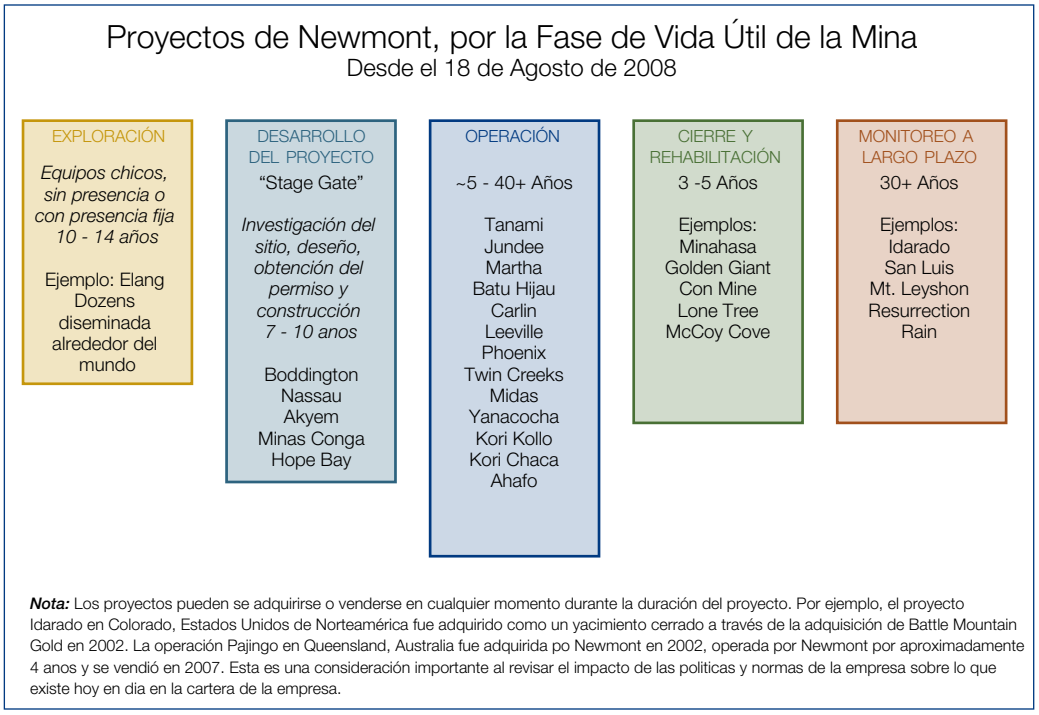
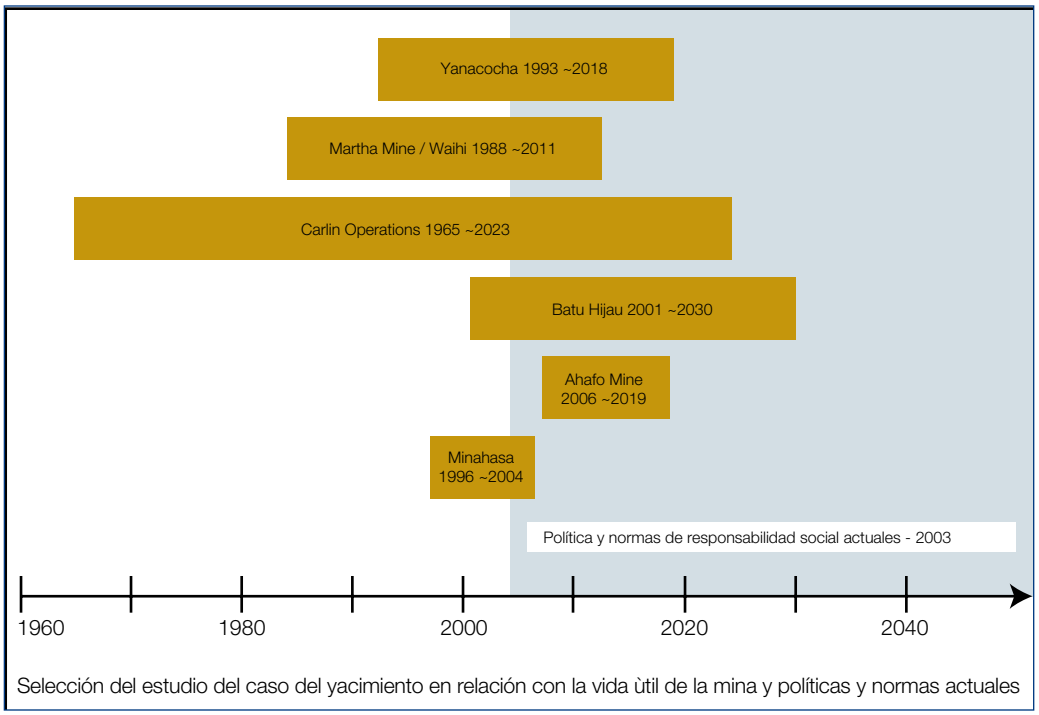


Figura 3 – La duración de los yacimientos del proyecto CRR relativa a las políticas y normas de CSR actuales de Newmont.[iii]



B. Martha Mine – Nueva Zelanda

Estudio del sitio realizado desde el 17 al 21 de septiembre de 2007. Se llevan a cabo entrevistas de 32 interesados externos y más de 40 representantes de la empresa.

La Martha Mine, ubicada en el pueblo de Waihi, en adelante denominada como "Waihi," ha estado operando desde 1988. Newmont adquirió la mina en febrero de 2002 como parte de su adquisición más grande de Normandy Mining, una empresa minera australiana. Hoy en día, Newmont Waihi Gold ("NWG") está formado por tanto la Martha Mine y la mina subterránea Favona (que opera desde 2006).

iv

Características Clave:[5]

- Existen propiedades residenciales dentro de los 50 metros del límite de la instalación minera, y las preocupaciones por los servicios han sido una preocupación continua entre los residentes de la comunidad y la mina.
- El pueblo de Waihi incluye M ori con vínculos históricos y culturales únicos con la tierra donde se excavó la mina a tajo abierto Martha.
- La mina opera en un contexto político estable y maduro en el que el estado de derecho está bien establecido.

Fortalezas:

- En el contexto de las condiciones de consentimiento estricto, la mina ha sido altamente responsable frente a las preocupaciones de la comunidad en lo que se refiere a los efectos de los servicios de sus operaciones.
- La mina tiene un enfoque estratégico en lo que se refiere a la participación de la comunidad que incluye el proceso Waihi Community Vision, una iniciativa que los interesados consideran que ha influenciado de manera positiva el desarrollo de relaciones entre Newmont y los interesados de la comunidad.

Riesgos y Preocupaciones:

- La incertidumbre relacionada con el cronograma de cierre de la mina ha creado tensiones con tanto los interesados de M ori como con los que no lo son.
- La restructuración gerencial reciente ha dado lugar a una incertidumbre de la comunidad relacionada con la receptividad futura del yacimiento a las preocupaciones de la comunidad.

[5] El informe narrativo completo para el estudio del caso Waihi, como fue preparado por el equipo del estudio, puede encontrarse en el Apéndice 1A.

1. Contexto

Newmont ha operado en Nueva Zelanda desde 2002, cuando adquirió Normandy Mining. Desde ese momento, sus operaciones han existido en un contexto nacional relativamente próspero, ya que la economía de Nueva Zelanda ha atravesado un crecimiento sostenido en la última década. El entorno político de Nueva Zelanda es estable, y el país tiene bajos niveles de corrupción.

En términos de minería e industrias extractivas, Nueva Zelanda tiene un "paquete detallado y progresivo de legislación que cubre el desarrollo de la minería y de los recursos."[v] La Ley de Gestión de Recursos de 1991 ("RMA", según siglas en inglés) provee una toma de decisión local en lo referente a los temas relacionados con el desarrollo minero. La legislación también dicta que se consulte con las comunidades locales y con Mãori. El pueblo de Mãori representa aproximadamente el 14,6% de la población de Nueva Zelanda y el 25,9% de la población en la región Waikoto.

Las operaciones de minería de Newmont están ubicadas literalmente dentro del pueblo de Waihi, como se ve en la foto a continuación. Waihi tiene una población de aproximadamente 5.000 personas y está ubicada en un área rural en la base de la Coromandel Peninsula, una región que es popular con turistas. La población total del distrito es 80.000, de los cuales alrededor de 30.000 se ven directamente impactados por la mina. Waihi tiene una larga asociación histórica con la minería del oro, y para fines turísticos se ha denominado a si misma como el "Corazón del Oro" de Nueva Zelanda.

Actualmente, la economía alrededor de Waihi se basa en la minería, la fabricación, la agricultura y el turismo. Newmont es el empleador privado individual más grande en Waihi, con una actividad relacionada con la mina que representa el 25-30% de la economía local.

Hubo una historia de conflicto asociada con la minería del oro en Waihi, remontándose a los comienzos de los años de la fiebre del oro y el arribo de los mineros europeos. El equipo del estudio de Waihi observó que "estas memorias todavía sirven para informar la asociación de Iwi con la minería en Waihi."[vi] Otro entrevistado señaló, "no se puede divorciar de la relación actual [entre la mina y la comunidad] de su historia …."[vii]

Antes de la adquisición de Newmont de la mina en el 2002, hubo una controversia considerable alrededor del proceso de consentimiento de 1987 que dio lugar a la abertura de la mina, y protestas significativas fueron llevadas a cabo por grupos ambientales. Más recientemente, hubo una controversia de la comunidad relacionada con eventos de hundimiento. En 2001, una casa cercana al extremo este del hoyo de la mina colapsó en un cráter asociado con los trabajos de una mina subterránea antigua. Esto dio lugar al reasentamiento de ciertos residentes de Waihi, y a incertidumbres y tensiones continuas de la comunidad sobre la valuación de la tierra y el potencial para que surjan eventos de hundimiento adicionales.

El hoyo de la Martha Mine – en el pueblo de Waihi, Nueva Zelanda.[viii]

2. Problemas Principales

Preocupaciones sobre los servicios. Las preocupaciones por los servicios son significativas en Martha Mine, que está ubicada en el pueblo de Waihi. Hay propiedades residenciales tan cerca como a 50 metros del hoyo de la mina y ha habido negociaciones entre Newmont y los grupos de interesados, que incluyen el Equipo de Acción de los Residentes Afligidos ("DRAT", según siglas en inglés) en relación con los impactos del ruido, el polvo y las vibraciones en los miembros de la comunidad que viven cerca del hoyo de la mina.

Fecha de cierre incierta. Las acciones de minería en el hoyo a cielo abierto de la Martha Mine había sido programada para concluir a fines de 2006, pero un programa de estabilización a lo largo de la pared sur del hoyo extendió las operaciones. En el momento del estudio CRR, Newmont estaba considerando un estudio de viabilidad para los recortes este y oeste, lo que extendería aún más la vida útil de la mina.

Preocupaciones por parte del pueblo de Mãori. El uso de la tierra en Waihi, particularmente la excavación del hoyo de la mina, está enmarcada por el hecho de que Ngati Tamatera, a Māori Iwi (tribu o clan), tiene lazos especiales con Pukewa, la montaña que existió en el sitio del hoyo actual. Los Māori están ansiosos de que la mina establezca una fecha de cierre para poder comenzar un proceso de lamentaciones y curación una vez que la mina haya cerrado. Las tensiones con los M ori aumentaron recientemente ya que el cierre inminente de la mina ha sido puesto en duda a la luz de las nuevas opciones de recortes para exploración que podrían extender la vida útil de la mina.

Impacto de la restructuración de la gerencia. Los interesados de la comunidad están preocupados acerca del impacto potencial de la reciente restructuración de la gerencia de Newmont. Un interesado observó que "[e]l mensaje y la posterior percepción es que el alto nivel de contacto personal que la comunidad ha tenido en los niveles senior desde dentro de la operación no estará más allí."[ix]

3. Fortalezas

Newmont tiene una relación positiva con los interesados de la comunidad en Waihi. Se cree que las operaciones tienen una fuerte licencia social para operar en base a una cultura de yacimiento operativo que ha respondido muy bien a las preocupaciones de la comunidad. Los interesados citaron el fuerte liderazgo por parte de los Gerentes Generales en la mina, además del Coordinador de la comunidad ("CLO", según siglas en inglés) y el Departamento de ESR. Específicamente, el equipo del estudio observó que un factor clave en las relaciones positivas de la mina con los interesados del entorno fue la "fuerte influencia de una serie de Gerentes Generales destacados, dos de los cuales fueron [citados] de manera repetitiva por su participación activa y positiva en los asuntos de la comunidad."[x]

El Departamento de ESR tiene buenos recursos y tiene un personal con experiencia con áreas bien definidas de responsabilidad. De manera notable, la mina ha reclutado gente local con redes establecidas en la comunidad para trabajar en las Relaciones de la Comunidad y la ESR. La gente local mantuvo posiciones senior y clave en la mina: tres de los últimos cuatro Gerentes Generales eran de Nueva Zelanda.

Se observó que la mina tenía un "paquete" de políticas, procesos y procedimientos bien establecidos y formalizados para identificar y responder a las preocupaciones de la comunidad.[xi] El equipo del estudio observó que la mina tiene "un enfoque desarrollado y muy sistemático en esta área que está incorporado dentro de los procesos del sitio y es altamente considerado por muchos entrevistados."[xii]

Los interesados informaron que la mina era particularmente receptiva a las preocupaciones de la comunidad en relación a los temas de servicios. Los interesados también observaron que el CLO era "accesible, agradable, receptivo y sensible a la comunidad."[xiii] El equipo del estudio enfatizó que el CLO tiene la facultad de interrumpir las operaciones en el hoyo de la mina, incluso si el yacimiento está operando dentro de los límites del consentimiento nacional. Teniendo en cuenta que esto "rara vez se vio en otras operaciones mineras", el equipo del estudio informó que "había un nivel de madurez en todo el yacimiento que reconoció la importancia de responder a las preocupaciones de la comunidad."[xiv]

Waihi también se citó por su alto nivel de participación de la comunidad. El equipo del estudio se dio cuenta que la mina tenía diferentes mecanismos y procesos que trabajaban para atenuar la tensión y la oposición de la comunidad y que "[e]n vez de depender solamente en un solo mecanismo, la operación emplea una variedad de procesos de comunicación y participación", y que "esto es prueba de un enfoque estratégico a la participación."[xv]

El proceso de Visión de la Comunidad Waihi ("WCV", según siglas en inglés) fue citado como un ejemplo del enfoque de Newmont a la participación de los interesados. El WCV creció del Comité de Consulta de la Comunidad de Waihi ("WCCC", según siglas en inglés), un grupo reunido por la empresa en 2002, con mediadores independientes para ayudar en la comunicación. Hoy en día, WCV es una iniciativa de interesados múltiples que se centran en la sustentabilidad y en la planificación posterior al cierre. Newmont continúa financiando la facilitación del WCV. Un interesado comentó al equipo del estudio de Waihi que "[e]l WCV ha sido una herramienta brillante para hacer crecer a Waihi y hacernos menos dependientes de la mina."[xvi] El equipo del estudio también vio que esta iniciativa colectiva ha "influenciado de manera significativa y positiva el desarrollo de relaciones entre [Newmont] y diferentes grupos dentro de la comunidad"" y "representa una inversión estratégica en la construcción de capacidad."[xvii]

4. Riesgos y Preocupaciones

Los interesados en Waihi están muy preocupados sobre el impacto actual y potencial de la reciente restructuración de la gerencia en el enfoque de la mina respecto a las relaciones con la comunidad. El equipo del estudio vio que los interesados perciben que la oficina regional es "inaccesible" y creen que el equipo regional de relaciones con la comunidad estaban "menos preocupados sobre los temas locales y más centrados en las preocupaciones de los niveles más altos."[xviii] Un interesado en Waihi concluyó que "la nueva estructura regional no trabaja tan bien para la comunidad, o para construir relaciones con la comunidad."[xix] El equipo del estudio observó que, bajo la estructura de administración anterior, el Gerente General del yacimiento había hecho de las relaciones con la comunidad un enfoque principal para la mina. Con este antecedente, la restructuración ha sido percibida como una retirada de un nivel previo del compromiso con la comunidad.

La falta de certeza acerca de la fecha de cierre del hoyo a cielo abierto Martha creó tensiones entre Newmont y los interesados de la comunidad en Waihi. El proceso de WCV se ha centrado en desarrollar proyectos para el período posterior al cierre, y la incertidumbre relacionada con el margen de tiempo del cierre dificultó que los interesados sepan a que anticiparse lo que, conforme con los factores de conflicto clave delineados por la Alerta Internacional, ha dado lugar a problemas de manejo de expectativas. El tema del cierre también es un problema significativo cuando se define la relación de la mina con la gente local de M ori. Las necesidades culturales y de tradición de Ngati Tamatera de llorar la pérdida de Pukewa, la montaña que alguna vez estuvo donde está ubicado el hoyo de la mina, está en conflicto con el imperativo corporativo de Newmont de explorar oportunidades para extender la vida útil del hoyo. Este choque con los puntos de vista tradicionales fue observado por el equipo del estudio, que observó que la generación más nueva de M ori ha visto de manera comparativa beneficios limitados de la minería en sus tierras tradicionales, perciben que la minería ha tenido un impacto negativo en su cultura, y están "buscando pelea."[xx] Estos choques culturales presentan riesgos continuos y futuros para Newmont.[6]

[6] El equipo del estudio de Waihi específicamente notó que Ngati Tamatera y otro Iwi creen que están en peor situación a nivel cultural debido a la Mina Martha. El equipo del estudio observó que Ngati Tamatera "considera que el daño ya está hecho, [y] que su pueblo ha sido privado de sus derechos culturales debido a que el gobierno permitió que tenga lugar la minería en sus tierras." Waihi Assessment Template.

La exploración actual de Newmont de las oportunidades potenciales más allá de Waihi, incluyendo en la Coromandel Peninsula, también presenta riesgos relacionados con las relaciones con la comunidad para la compañía. Los interesados advirtieron que Newmont necesitaría enfocar la participación de interesados relacionada con dicha expansión cuidadosamente, y observaron que los grupos que se oponían de manera activa a la Martha Mine durante los años 80 podrían volverse a involucrar para oponerse a una expansión de las operaciones de Newmont.

Entre las preocupaciones adicionales presentadas por el equipo del estudio incluyen el hecho de que los interesados perciben que Newmont está demasiado centrado en las preocupaciones por los servicios en su enfoque a las quejas de los interesados, al punto de que no tiene en cuenta los temas que no están relacionados con los servicios presentados por los interesados de la comunidad.

Los interesados también estaban preocupados acerca del nuevo Programa de Efecto de Servicios ("AEP", según siglas en inglés), que está diseñado para compensar a los residentes por los impactos de los servicios: algunos creen que aceptar el pago por parte de la mina podría hacer que los miembros de la comunidad no expresen sus preocupaciones relacionadas con los temas de servicios en el futuro.

5. Recomendaciones[7]

Como se observó anteriormente, todo el informe narrativo Waihi está disponible en el Apéndice 1A. Las siguientes recomendaciones reflejan el informe completado por el equipo del estudio Waihi en lo que respecta la evaluación de la relación entre la Martha Mine y los interesados de la comunidad. Por consiguiente, algunas recomendaciones hacen referencia a un material no incluido en el panorama general anterior.

- ☑ Desarrollar un enfoque sensible, proactivo para la comunicación y participación con respecto a la posibilidad de, y con incertidumbre en el entorno, la expansión del hoyo a cielo abierto. En vista de los fuertes compromisos de Waihi de asegurar un "apoyo amplio de la comunidad" para cualquier expansión de hoyos, dicho enfoque debería estar dirigido a las necesidades de todos los interesados y prestar particular consideración a las preocupaciones de los grupos minoritarios tal como el Iwi que están ansiosos de asegurar el cierre con respecto a la minería de Pukewa Mountain.

- ☑ Continuar los debates que se iniciaron con Iwi en relación a los mecanismos de captación, incluyendo el mapeo hereditario cultural, los aportes de la WCV y los informes de la comprensión por la participación, particularmente con Ngati Tamatera y Waihi Community Marae.

- ☑ Desarrollar estrategias para minimizar cualquier impacto adverso, real o percibido, que se relacione con la reciente restructuración regional (p. ej., el cambio de los Gerentes Generales con directa responsabilidad para las relaciones con la comunidad a un equipo de administración que reporta a los gerentes generales en Australia].

- ☑ Comprometerse a un compromiso proactivo con respecto al programa de exploración más allá del área de Waihi, incluyendo con los grupos opositores, para asegurar que los canales de comunicación permanezcan abiertos a través de este proceso.

- ☑ Considerar los procesos para tratar de manera más efectiva las quejas que recaen fuera del foco de servicios inmediato (p. ej., aquellas relacionadas con la obtención y suministro local, las políticas de contratación y las contrataciones).

- ☑ Asegurar que la participación en organizaciones tales como DRAT y el Social Development Group no se vea minado por una percepción que el apoyo financiero para iniciativas tales como el AEP representa un esfuerzo para evitar que los interesados expresen sus quejas legítimas.

[7] Los Directores del Estudio pidieron a los equipos de estudio sus opiniones y su asistencia para redactar el borrador de las recomendaciones específicas del yacimiento

C. Carlin Operations – Estados Unidos de Norteamérica

Estudio del sitio realizado desde el 17 al 21 de septiembre de 2007.
Entrevistas realizadas a 12 representantes de la compañía y 35 interesados externos.

Carlin Operations (“Carlin”), en Nevada, es la operación minera que por más tiempo ha existido en la cartera de Newmont. Ha estado operando desde 1965.

xxi

Características Clave:[8]

- Carlin opera en un entorno operativo económico estable con instituciones políticas, judiciales y reguladoras que disfrutan de la confianza de los interesados de la comunidad.
- La larga tradición en minería de Nevada, combinada con la importancia económica de la minería para el estado, brinda un entorno operativo socioeconómico relativamente favorable para la industria minera
- La tribu reconocida a nivel federal llamada Western Shoshone reclama la tierra donde están ubicadas las minas [9] conforme a los derechos de los tratados.

Fortalezas:

- La comunidad percibe a Carlin como un “ciudadano corporativo” activo, los empleados de Newmont están ampliamente involucrados en la vida cívica y económica de la comunidad global.[xxii]
- El liderazgo del Departamento de ESR ha ayudado a fomentar sólidas relaciones con la comunidad.

Riesgos y Preocupaciones:

- El programa de relaciones con la comunidad no ha sido sistematizado y convertido en políticas y procedimientos de administración: esto podría dejar a Newmont vulnerable a los cambios en su entorno operativo externo.
- La mina no se ha involucrado eficientemente con los interesados clave, que incluyen los Western Shoshone, los hispanos, y las NGO ambientales.

1. Contexto

Carlin Operations, comenzó la producción en 1965 y están ubicadas en el nordeste de Nevada, aproximadamente equidistante entre las ciudades de Reno, Nevada (270 millas al oeste), y Salt Lake City, Utah (250 millas al este). Nevada es un estado con una larga tradición en minería, remontándose a mediados de 1800, y muchos pueblos y ciudades dependen de la minería para su supervivencia económica.

[8] El informe narrativo completo para el estudio del caso Carlin, como fue preparado por el equipo del estudio, puede encontrarse en el Apéndice 1B.
[9] La tribu Western Shoshone, que está dividida en nueve consejos tribales, es una de tres divisiones de la tribu Native American Shoshone.

Esta larga historia, combinada con la importancia económica de la minería para el estado,[10] resulta en un entorno operativo socioeconómico relativamente favorable para la industria minera. Nevada es también reconocido ampliamente por sus regímenes de minería, legales, judiciales y reguladores de calidad mundial.

Carlin emplea directamente a 1.900 personas, y está formada por una cantidad de hoyos abiertos e instalaciones e infraestructura asociada con el procesamiento y la minería de oro subterráneas. Newmont también posee una finca ganadera de 500.000 acres y una estación de energía a carbón en el área inmediata.

El centro comercial más cercano a la mina es la ciudad de Elko, que está ubicada aproximadamente a 35 millas de la mina más cercana. Elko tiene una población de aproximadamente 35.000 personas. La ciudad de Carlin está ubicada a cinco millas de la mina, y tiene una población de aproximadamente 2.300 personas.

Las relaciones de Newmont con la comunidad alrededor de Carlin incluyen las relaciones con los miembros de algunas de las cercanas tribus o bandas de Western Shoshone. La tribu Western Shoshone reclama la tierra donde están ubicadas las minas conforme a los derechos de los tratados. Especialmente, la controversia se ha centrado en las interpretaciones del Tratado de Ruby Valley, un tratado de paz de 1863 entre el Gobierno de los Estados Unidos y los representantes de la tribu Western Shoshone. El tema clave en disputa ha sido que el tratado no contenía disposiciones que estipulaban que la tribu Western Shoshone transfirió los títulos de las tierras o cedió el dominio de sus tierras. En los años 50, la Comisión de Reclamos de Tierras Indias ("ICC", según siglas en inglés) llevó a cabo una valorización de 26 millones de acres tomados de la tribu Western Shoshone al precio de 1872 de U$S 24 millones. La tribu Western Shoshone se ha negado a aceptar el pago y el Departamento del Tesoro conserva la indemnización financiera. En el 2004, los Estados Unidos autorizó el pago de U$S 145 millones a la tribu Western Shoshone por la transferencia de 25 millones de acres de tierra, pero siete de los nueve consejos tribales de Western Shoshone aprobaron una resolución oponiéndose a la legislación.

En los años recientes, los grupos como el Proyecto de Defensa de la tribu Western Shoshone han defendido los derechos e intereses de los Western Shoshone. En marzo de 2006, el Comité de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de la Discriminación Racial ("CERD", según siglas en inglés) exhortó a que los Estados Unidos de Norteamérica lleve a cabo una acción para resolver la disputas de los derechos de la tierra en una manera que "cumpla con los [derechos] de la tribu."[xxiii] El CERD también pidió al gobierno "que congele cualquier plan para la privatización de la tierra y que desista de las actividades de uso de la tierra que se están llevando a cabo sin haber consultado o a pesar de las protestas de la tribu."[xxiv] Esta continua disputa entre los Shoshone y el gobierno federal ha obstaculizado el diálogo entre Western Shoshone y la mina.

Otro grupo de interesados clave para Carlin Operations han sido las NGO ambientales regionales, que han expresado su preocupación en lo referente a los índices de la eliminación de agua de las operaciones de Newmont así como también el riesgo de liberación de mercurio y cianuro.

Un yacimiento minero en Carlin Operations de la compañía.[xxv]

Complejo Carlin Trend de Newmont.[xxvi]

[10] La minería representó aproximadamente 10% del PBI de Nevada en 2006.

2. Problemas Principales

Relaciones con la tribu Western Shoshone. La relación de Carlin con la tribu Western Shoshone se ve impactada de manera negativa por una disputa continua entre la tribu Western Shoshone y el Gobierno de los Estados Unidos en relación a los derechos sobre la tierra en Nevada, que Newmont por sí sola no puede resolver.

Falta de Sistematización. El enfoque de Carlin en cuanto a las relaciones con la comunidad no está sistematizado ni ha sido transformado en políticas y procedimientos de administración. Entre las áreas específicas en las que las relaciones con la comunidad podrían estar más eficazmente sistematizadas se incluyen los análisis de tendencias externas, los registros de riesgo, la capacitación, la planificación de sucesión, la gestión del rendimiento y la integración del yacimiento minero en cuanto a las relaciones con la comunidad.

Vulnerabilidad a la Rotación. El equipo del estudio de Carlin descubrió que a pesar de que el Departamento de ESR ha sido muy eficaz en atender las preocupaciones de los interesados locales, "el proceso es altamente dependiente en unas cuantas personas en la compañía, particularmente el Director de las Relaciones Externas."[xxvii] El equipo del estudio informó que "[e]xiste poca planificación de sucesión para responder a escenarios tales como promociones, reasignaciones, o partidas de la compañía de dicha gente clave."[xxviii]

3. Fortalezas

Carlin Operations mantiene una licencia social fuerte para operar y goza de una relación generalmente positiva con los interesados de la comunidad. Esto es en parte debido a un contexto económico e histórico que es muy favorable para la minería. El estudio de Carlin observó que las fuertes relaciones de Carlin con la comunidad pueden atribuirse, en parte, a una historia del estado que incluye una "larga tradición de minería, que se remonta a mediados de 1800"[xxix] que ha provisto el sustento de generaciones de personas. La percepción de la comunidad de las operaciones de Newmont también está contextualizada por un entorno regional en el que las minas son "hitos familiares" y "muchos pueblos y ciudades dependen de la minería para su supervivencia económica."[xxx]

La relación positiva de Carlin con la mayoría de los interesados locales también es atribuible al trabajo del departamento de ESR. El equipo del estudio observó que la fuerte licencia social de la mina para operar "parecía ser el reflejo de una cultura empresarial arraigada en Relaciones Externas [a nivel del yacimiento], y el resultado de un liderazgo personal provisto por el equipo de gestión regional y el Departamento de Relaciones Externas."[xxxi] El Director de Relaciones Externas, en particular, era "mencionado repetitivamente por su nombre como una persona accesible, proactiva, confiable y por estar preocupado de manera genuina sobre la comunidad."[xxxii] Además, el equipo del estudio de Carlin notó que el equipo de gestión regional había hecho de las "relaciones con la comunidad una prioridad", "que habían contactado proactivamente a los interesados clave que estaban bien posicionados para influenciar a la comunidad global", y "nivelaron de manera eficaz un contexto que ya era positivo en una licencia social incluso más fuerte para operar."[xxxiii]

Notablemente, los interesados de la comunidad informaron al equipo del estudio que la compañía cumple con sus valores y principios corporativos y que era un "socio de confianza"[xxxiv] en la comunidad. Los miembros de la comunidad observaron que los representantes de Newmont se desempeñan en las juntas de la comunidad y que esto se veía como una expresión de los valores de la compañía."[xxxv] Newmont y sus empleados hacen aportes financieros significativos para los programas de desarrollo de la comunidad, y la participación de Newmont en iniciativas de desarrollo económico local se percibe como un esfuerzo significativo para apoyar una sustentabilidad económica a largo plazo.

En conjunto, el equipo del estudio observó que "el nivel aparente de confianza entre la compañía y la comunidad es notable,"[xxxvi] y que cinco factores específicos son ilustrativos de las fortalezas del programa de relaciones con la comunidad actual de Carlin Operations. Primero, la mayoría de los miembros de la comunidad están convencidos que gozan de una calidad más alta de

vida debido a la presencia de la mina. Segundo, los interesados creen que la compañía cumple con sus valores y principios corporativos, y muchos hacen referencia a la compañía como un "ciudadano que respeta la ley."[xxxvii] Tercero, las quejas en la mina son pocas y no se encuentran con frecuencia, pero cuando surgen los problemas, la compañía tiene un mecanismo de quejas claramente definido para recoger quejas y asegurar una resolución rápida. Cuarto, los miembros de la compañía ven a la compañía y sus empleados como involucrados en la comunidad y comprometidos con su desarrollo. Muchos hacen referencia a este compromiso como una cuestión de "cultura de empresa."[xxxviii] Quinto, la compañía tiene un programa de inversiones estructurado y reconocido en la comunidad que se centra en ocho áreas programáticas claramente definidas.

4. Riesgos y Preocupaciones

Gran parte del éxito en las relaciones con la comunidad del yacimiento Carlin está basado en los esfuerzos de la gente o departamentos específicos, así como también en conexiones personales e históricas duraderas con la comunidad. El enfoque de la mina en relación a las relaciones con la comunidad, no se ha, sin embargo, convertido en políticas y procedimientos de gestión que "asegurarán su éxito continuado independiente de cambios en el entorno externo o la transición de individuos a nuevas responsabilidades dentro de la compañía."[xxxix] El equipo del estudio observó que las relaciones con la comunidad podrían estar más efectivamente sistematizadas en las áreas de análisis de tendencias externas, registros de riesgo, capacitación, planificación de sucesión, gestión de rendimiento e integración del yacimiento minero (en oposición a la oficina regional) en los esfuerzos de relaciones con la comunidad.

El equipo del estudio Carlin también observó que "no hay un análisis sobre cuáles áreas funcionales de la compañía tienen el impacto más alto sobre… los interesados, o sobre lo que debería priorizarse para que reciba capacitación especial, soporte, o monitoreo y evaluación."[xl] Además, el equipo del estudio observó que no había "políticas para la transparencia, diversidad interna, inclusión externa de la minoría o los grupos vulnerables, desarrollo sostenible y/o otras áreas de relaciones con la comunidad."[xli]

Con respecto a sus relaciones externas, a pesar de que los interesados generalmente creen que Newmont cumple con sus valores y principios corporativos, hay excepciones notables. Incluso con procedimientos de quejas claros, Newmont no debería asumir que dichos mecanismos proveen una válvula de seguridad adecuada para las preocupaciones de todos los miembros de la comunidad, especialmente la tribu Western Shoshone, que puede no estar utilizando los mecanismos existentes. Históricamente, la mina ha hecho pocos esfuerzos para dialogar con la tribu Western Shoshone: los debates iniciales con la tribu Western Shoshone relacionados con sus reclamos por tierras, y otros temas de preocupación para la tribu, solamente comenzaron en el 2005. Es más, el equipo del estudio observó que los empleados del yacimiento demostraron "una falta general de conocimiento de, o interés en, la cultura indígena, y una falta de conciencia del creciente sentimiento popular a favor de los reclamos de los pueblos indígenas."[xlii]

Según observó el equipo del estudio de Carlin, la incapacidad de la mina Carlin de identificar y evaluar sistemáticamente las necesidades de los interesados ha dejado a Newmont "expuesta [al riesgo] si aparecen cambios ambientales externos y nuevos riesgos."[xliii] A pesar de que el entorno externo apoya ampliamente a la minería, la mina no está tan preparada como podría para atender las preocupaciones y los riesgos asociados con los grupos interesados externos clave, incluyendo las ONG ambientales y los pueblos indígenas. El equipo del estudio también observó que la mina no parece estar en contacto tan proactivamente como podría con hispanos que viven en la región que rodea a la mina, a pesar de que representan un porcentaje importante de las nuevas contrataciones de las compañías del área.

Una preocupación final es que los esfuerzos de Newmont para promover la sustentabilidad económica en la región Elko podrían facilitarse con un enfoque detallado, integrado en la estrategia y las operaciones del negocio de Newmont, que se centre en la sustentabilidad de la región después del cierre de la mina.

5. Recomendaciones[11]

Como se observó anteriormente, el Carlin Narrative Report completo está disponible en el Apéndice 1B. Las siguientes recomendaciones reflejan todo el informe completado por el equipo de estudio de Carlin en la evaluación de la relación entre Carlin Operations y los interesados de la comunidad. Por consiguiente, algunas recomendaciones hacen referencia a un material no incluido en el panorama general anterior.

- ☑ Ampliar los esfuerzos de establecer relaciones con los interesados para incluir los grupos que se sienten excluidos de los esfuerzos actuales de diálogo, a saber, los pueblos indígenas, las ONG regionales y los miembros de la comunidad hispana. A pesar de que cada uno de estos grupos busca relaciones mejoradas con Newmont con respecto a los temas específicos en Carlin, la tribu Western Shoshone representa la brecha más significativa en los actuales esfuerzos de relaciones con la comunidad de la mina. Los temas de relaciones clave para tratar con la tribu Western Shoshone incluyen el respeto por sus creencias tradicionales en relación a la tierra, el impacto ambiental a largo plazo de las operaciones de la compañía y los reclamos por el dominio de la tierra. Los problemas para las ONG regionales incluyen la transparencia y la importancia relativa de la información ambiental provista por la compañía, especialmente en la medida que se relacione a tales preocupaciones como el desagüe, el mercurio y el cianuro. Newmont debería también establecer contacto con los miembros de la comunidad hispana para entender mejor sus temas de preocupación y cómo las operaciones de la compañía impactan sobre ellos.

- ☑ Diseñar e implementar los sistemas de gestión para asegurar que los principios de relaciones con la comunidad de la compañía sean completamente implementados en las operaciones y que los empleados sean responsables de su implementación. A pesar de que el programa de relaciones con la comunidad en Carlin es bastante exitoso, no ha sido convertido en un conjunto detallado de políticas y procedimientos de gestión que aseguren un éxito continuado independiente de los cambios en el entorno externo o la transición del personal clave.

- ☑ Asegurar una planificación de sucesión sistematizando la experiencia con las relaciones con la comunidad para proveer continuidad durante la transición. Los sistemas de gestión y la capacitación que fueron mencionados anteriormente deberían priorizar la necesidad de compartir las herramientas y la experiencia del Director Regional de ESR y el Director de Relaciones Externas con un grupo más amplio de gerentes en la oficina regional y en el yacimiento minero.

- ☑ Integrar los gerentes del yacimiento y los empleados por hora en los esfuerzos de relaciones con la comunidad de la compañía. Las destrezas de las relaciones con la comunidad deberían desarrollarse en el yacimiento minero. En vez de referir todos los temas de las relaciones con la comunidad a la oficina regional en Elko, los gerentes del yacimiento y los empleados deberían recibir capacitación, sistemas, herramientas y entrenamiento para atender las preocupaciones de los interesados en coordinación con la oficina regional. Su acceso al nivel del yacimiento con los interesados externos podría agregar una perspectiva valiosa a los esfuerzos generales de relaciones con la comunidad.

- ☑ Promover un sentido de urgencia en relación a la sustentabilidad económica posterior al cierre en la región con los interesados locales clave para motivarlos a tomar ventajas de los esfuerzos de sustentabilidad de la compañía. Una campaña de alcance público que se dirija a los líderes clave de la comunidad con información técnica y que comunique un mensaje de mayor urgencia para el público en general ayudaría a motivar la comunidad a prepararse para una sustentabilidad económica posterior al cierre.

[11] Los Directores del Estudio pidieron a los equipos de estudio sus opiniones y su asistencia para redactar el borrador de las recomendaciones específicas del yacimiento.

- ☑ Desarrollar e implementar una estrategia integrada para guiar los esfuerzos posteriores al cierre. A pesar de que la compañía ya está trabajando en los temas de la sustentabilidad posterior al cierre, especialmente a través de su participación activa en iniciativas como la Northern Nevada Partnership for Mining Sustainability y Elko County Economic Diversification Authority, todavía carece de una estrategia integrada para guiar tales esfuerzos.

- ☑ Diseñar métricas de sustentabilidad para medir el impacto a corto, mediano y largo plazo de las inversiones de la compañía en el desarrollo de la comunidad. Newmont no tiene una métrica clara para demostrar a los interesados internos y externos el impacto tangible de sus iniciativas de sustentabilidad. Una métrica clara ayudaría a que la compañía defina mejor el razonamiento detrás de sus áreas de priorización para las inversiones en la comunidad y desarrollaría indicadores para medir no solamente los aportes de los programas (p. ej., presupuesto y tiempo de gestión invertido) sino, más importante, los impactos sobre la calidad de vida (p. ej., la generación de ingresos, la salud y la educación).

D. Batu Hijau Mine – Indonesia

Estudio de yacimiento llevado a cabo del 22 al 27 de octubre de 2007. Entrevistas realizadas a 48 representantes de la compañía y 80 interesados externos.

La Mina Batu Hijau ("Batu Hijau") está ubicada en la isla de Sumbawa, en la parte este del archipiélago indonesio. La construcción de la mina comenzó en 1997 y la producción se inició en 1999.

xliv

Características Clave:[12]

- La apertura de la mina dio lugar a un crecimiento significativo de la población en el área local.
- La mina está ubicada en el distrito recientemente creado de West Sumbawa. Las instituciones del gobierno local con jurisdicción sobre la mina son muy nuevas y están todavía en el proceso de desarrollar capacidad interna.
- La mina opera en un contexto nacional que se caracteriza por una incertidumbre legal y normativa considerable.

Fortalezas:

- Los empleados de la mina están al tanto de los valores de la compañía y de la importancia de mantener una licencia social para operar.
- El equipo del estudio observó que "el paradigma de seguridad y la forma en la cual se implementa es uno de los mejores que actualmente funciona en Indonesia con su fuerte énfasis en evitar la confrontación y en el tratamiento de las raíces del conflicto."[xlv]
- La mina ha sido muy eficaz en apoyar el desarrollo de infraestructura en las comunidades cercanas. Se han desarrollado proyectos con los aportes de las comunidades locales y han por lo general sido ofrecidos a los contratitas locales para que sean realizados.

Riesgos y Preocupaciones:

- Los interesados están preocupados acerca de la sustentabilidad de los programas de desarrollo de las comunidades de la mina.
- El equipo de Desarrollo de Comunidades no tiene un gerente de departamento y tiene pocos recursos.
- Los interesados de la comunidad están frustrados frente a una falta percibida de información en relación con tanto la asignación de recursos para el desarrollo de comunidades como los impactos ambientales de las operaciones de la mina.
- Newmont está obligada a ceder el 51% de sus acciones al gobierno de Indonesia conforme al Contrato de Trabajo actual.[xlvi]

[12] El informe narrativo completo para el estudio del caso Batu Hijau, como fue preparado por el equipo del estudio, puede encontrarse en el Apéndice 1C.

1. Contexto

La Mina Batu Hijau es una mina de cobre y oro a cielo abierto, ubicada en la isla de Sumbawa, en la parte este del archipiélago indonesio. Un entorno nacional que presenta desafíos significativos para los inversionistas extranjeros contextualiza las operaciones de Newmont en Batu Hijau. La cultura de corrupción de Indonesia y su débil poder judicial funcionan como elementos disuasorios para los inversionistas extranjeros. Además, el Parlamento está considerando hoy en día legislación que proporcionaría una autoridad regional significativa sobre las operaciones de minería, un hecho que muchas compañías consideran que impactaría de manera negativa en el desarrollo del sector minero. Finalmente, las compañías mineras se enfrentan con desafíos considerables a nivel local y nacional para asegurar los derechos a la tierra. Existe una atmósfera central de incertidumbre legal para los inversionistas extranjeros en Indonesia con respecto a cada uno de estos factores.

La Mina Batu Hijau está ubicada en la isla de Sumbawa, que ha sido tradicionalmente una de las islas más pobres en Indonesia. La mina de Newmont es la única mina en escala comercial en la isla, y está ubicada en un área que estaba ampliamente sin explotar antes del comienzo de las operaciones mineras en 1997. Debido a que comenzaron las operaciones mineras, el área local se ha transformado de una región de pequeños pueblos a un distrito con numerosos pueblos grandes. La fuerza de trabajo en Batu Hijau es 96% musulmana. Las comunidades cercanas reflejan una variedad de poblaciones locales y migratorias, incluyendo pueblos indígenas. Actualmente, el distrito tiene una población de aproximadamente 80.000 personas, con aproximadamente 30.000 personas viviendo en las 12 comunidades directamente impactadas por las operaciones mineras. La mina ha provisto gran parte de la infraestructura en el área local, directa o indirectamente.

La Mina Batu Hijau opera en un entorno social y político dinámico. La apertura de la mina provocó un crecimiento rápido en la comunidad local; durante este mismo período, el país de Indonesia sufrió una transformación significativa. Estos cambios crearon desafíos tremendos para la compañía en el mantenimiento de relaciones constructivas.

Las relaciones de Batu Hijau con los interesados de la comunidad han sido contextualizadas por la controversia alrededor de las operaciones de la compañía en Minahasa, según se debate en una sección posterior de este informe. Las ONG como JATAM[13] y WALHI[14] han planteado sus preocupaciones sobre la potencial contaminación marina debido a las operaciones en Batu Hijau, como también los impactos sobre las áreas forestales en la isla de Sumbawa. Dichas preocupaciones se han ampliado debido a la controversia a nivel nacional sobre Buyat Bay. La mayor parte de este apoyo sucedió a nivel nacional, y hay poca actividad de las ONG locales en las inmediaciones de la mina.

Programa de salud de la comunidad en Batu Hijau.[xlviii]

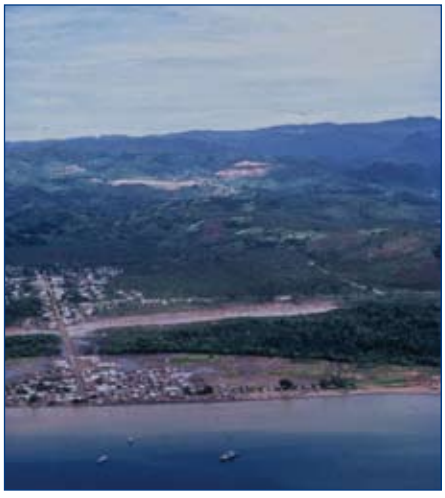


Foto aérea en Batu Hijau.[xlvii]

[13] Jaringan Advokasi Tamband (Red de Apoyo a la Minería Indonesa de Indonesia).
[14] Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (Foro Indonés para el Medioambiente/Amigos de la Tierra Indonesia).

2. Problemas Principales

Demanda Significativa de Empleo. El comienzo de las operaciones mineras en Batu Hijau creó expectativas muy altas en la comunidad local en relación a las posibilidades de empleo. Como se observó en la publicación International Alert, tales expectativas inculcan un nivel de tensión en las relaciones de la compañía con la comunidad debido a que dichas expectativas nunca pueden cumplirse completamente. Cómo, y a quiénes se asignan los empleos puede ser altamente disputable.

Desarrollo Rápido. El comienzo de las operaciones mineras trajo un rápido desarrollo económico y de la comunidad, pero también una alta inflación y discrepancias marcadas en los ingresos. El equipo del estudio de Batu Hijau observó, "el costo de vida ha aumentado hasta tal punto que aquellos que no se benefician directamente de Newmont están excluidos de muchas cosas y sujetos a precios más altos para la mayoría de los bienes y servicios en su comunidad."[xlix]

Mantener Informados a los Interesados. Un desafío continuo para Newmont es cómo comunicarse con los interesados en relación a los temas específicos de preocupación de la comunidad, incluyendo el impacto ambiental de las operaciones mineras de la compañía y la asignación de fondos para el desarrollo de la comunidad.

3. Fortalezas

En general, las relaciones entre Newmont y los interesados en Batu Hijau son positivas. La compañía ha realizado un buen trabajo identificando e involucrándose con los interesados de la comunidad, y busca proveerlos con información actual y relevante sobre las operaciones mineras. Existen mecanismos de quejas y la comunidad los utiliza. Se rastrean las respuestas, como son la resolución de quejas. La mina mejoró el estándar de vida general para las comunidades locales y la mayoría de los interesados reconocen esa mejora.

Los valores de Newmont están bien expresados y han sido adoptados e implementados por los empleados y gerentes en todos los niveles de operación. Específicamente, el equipo del estudio observó que esto "fue demostrado por la capacidad de los empleados y los gerentes en citar los valores de la compañía" y el hecho de que "todos los entrevistados podrían citar ejemplos específicos de cómo los principios se pusieron en práctica."[li]

Batu Hijau le asigna una gran importancia al mantenimiento de su licencia social para operar con un nivel mínimo de conflicto. Notablemente, el equipo del estudio observó que "el paradigma de seguridad y la manera por la cual se está implementado es uno de los mejores en funcionamiento actualmente en Indonesia con su fuerte énfasis en evitar confrontaciones y tratar las raíces de conflicto."[lii]

4. Riesgos y Preocupaciones

A pesar de que las relaciones con la comunidad de la compañía son generalmente buenas, hay brechas que podrían dar lugar a riesgos futuros para la operación. Estas incluyen la incapacidad del departamento de desarrollo de la comunidad de alcanzar su potencial total como una consecuencia de no tener un gerente de departamento y de no tener suficientes recursos. El equipo del estudio observó que "[h]ay buenos funcionarios en el equipo de Desarrollo comunitario, pero parece que carecen del apoyo y liderazgo que pudieran permitir la promoción de perspectivas y métodos de desarrollo verdaderamente sostenibles en los programas de la comunidad."[liii]

Notablemente, existe una fuerte percepción dentro de los elementos de la comunidad de que hay un énfasis en exceso por parte de Newmont en mantener la mina operando en oposición a involucrarse en un desarrollo sostenible. El equipo del estudio observó "que no había un nivel de comodidad acerca de la sustentabilidad a largo plazo de los programas de desarrollo de la comunidad."[liv] También observó que los miembros de la comunidad querían estar más involucrados en el monitoreo y en la evaluación de los programas, y querían utilizar las instituciones de la comunidad en la planificación y entrega del desarrollo de la comunidad.

Otra preocupación es que la comunidad no entiende completamente los impactos sociales y ambientales de la operación de la mina. Los miembros de la comunidad generalmente culpan de los problemas a las operaciones de la compañía, incluso cuando no hay un nexo entre las operaciones del negocio y el problema. Esto es debido en parte a la falta de sólida información de fondo sobre la comunidad, las evaluaciones de impacto que no consideraron completamente las consecuencias de la operación, y la falta de un plan de gestión de impacto basado en los impactos identificados. El equipo de estudio de Batu Hijau observó que "[u]na evaluación y plan de gestión sobre el impacto social integrado, que incorpore planes de desarrollo de la comunidad claros, desarrollados conjuntamente con las comunidades y que compartan de manera transparente con los interesados", removería una gran parte de la "presión aplicada sobre el equipo de relaciones con la comunidad de consentir las demandas con las acciones discrecionales."[lv] Se expresó una preocupación particular en relación con la manera en la que se presentó la información financiera y técnica a los interesados de la comunidad, y muchos interesados expresaron miedos acerca de los temas ambientales.

Finalmente, una preocupación amenazante para la mina es que, conforme a su Contrato de Trabajo actual, Newmont se ve obligada a cederle el 51% de sus acciones al gobierno o al representante del gobierno. Como observó el equipo del estudio de Batu Hijau, "[e]l proceso de desinversión tiene el potencial de provocar un conflicto significativo a nivel nacional, provincial y local."[lvi] Es posible que Newmont no sea capaz de mantener el control operativo de la mina y que las relaciones con la comunidad y las normas de desarrollo puedan cambiar o disminuir.

5. Recomendaciones[15]

Como se observó anteriormente, el informe narrativo de Batu Hijau completo está disponible en el Apéndice 1C. Las siguientes recomendaciones reflejan todo el informe completado por el equipo de estudio de Batu Hijau en la evaluación de la relación entre Batu Hijau Mine y los interesados de la comunidad. Por consiguiente, algunas recomendaciones hacen referencia a un material no incluido en el panorama general anterior.

- ☑ De manera más crítica, llevar a cabo una SIA detallada y desarrollar un plan de gestión de impacto integrado. Se necesita llevar a cabo un ejercicio integrado para mejorar la sustentabilidad de los programas de desarrollo y expandir las bases para el plan de cierre de la mina. Un tema central para este ejercicio debe ser la recolección y generación de nueva información "de fondo" social y la evaluación detallada de los impactos en los interesados. Esta evaluación necesita ser alimentada en el diseño de un plan de desarrollo de la comunidad sostenible integrado que contenga medidas de mitigación, indicadores para el monitoreo y evaluación, y líneas claras de responsabilidad. Los aportes de la comunidad en la planificación e implementación de este programa son esenciales, y deberían considerarse la vulnerabilidad de los grupos tradicionalmente abandonados. Dicha SIA integrada y plan de gestión, que incorporan planes de desarrollo de comunidades claros, desarrollados conjuntamente con las comunidades y compartidos de manera transparente con los interesados, eliminarían una gran parte de la presión aplicada sobre el equipo de relaciones con la comunidad de consentir las demandas con las acciones discrecionales.

- ☑ Aumentar el perfil, el apoyo y las normas profesionales del equipo de desarrollo de la comunidad, al cual le faltó personal por muchos años y carece de un Gerente de Desarrollo de la Comunidad. Se debería incrementar la influencia de las perspectivas y mandatos del desarrollo de la comunidad en la gestión, planificación e implementación del programa de ESR. A pesar de que hay buenos funcionarios en el equipo de Desarrollo comunitario, parece que carecen del apoyo y liderazgo que pudieran permitir la promoción de perspectivas y métodos de desarrollo sostenibles en los programas de la comunidad.

[15] Los Directores del Estudio pidieron a los equipos de estudio sus opiniones y su asistencia para redactar el borrador de las recomendaciones específicas del yacimiento.

- ☑ Llevar el desarrollo sostenible al centro de las relaciones con la comunidad/programas de desarrollo comunitario en vez de centrarse en los esfuerzos a corto plazo para allanar el camino para las operaciones. Parece que hay mucho enfoque en el programa de ESR en la meta de "mantener la operación de la mina funcionando", que está en oposición con la meta de "aspirar a ser el mejor". Debido en parte a la falta de profesionales para el desarrollo comunitario del departamento, el programa parece estar inclinado hacia la promoción de buenas relaciones a costa de un desarrollo sostenible a largo plazo.

- ☑ Invertir más en el desarrollo del personal, especialmente para el personal que trata directamente con la comunidad. El entrenamiento, la capacitación y los programas que generan moral no deberían proveerse solamente a los supervisores, con la expectativa de que transmitirán el conocimiento.

- ☑ Mejorar el proceso de identificación, mapeo y análisis de interesados, incluyendo mayor participación por parte de una serie más amplia de personal responsable en el análisis y mapeo de interesados. Integrar completamente los procesos de identificación a nivel nacional y a nivel del yacimiento, y crear y mantener un plan integrado de identificación de interesados. Como parte de este proceso, desarrollar un mejor entendimiento de la sustentabilidad y cómo se practica, en la industria extractiva.

- ☑ Desarrollar un plan de comunicaciones detallado e integrado que incluya a los interesados nacionales y locales. Muchos interesados comentaron que la información de Newmont estaba disponible de manera inconsistente y no siempre se distribuía lo suficientemente entre las comunidades. A pesar de que el diario de la compañía, Suara Batu Hijau llegó a algunas personas, muchas otras dijeron que no lo recibieron. Las oficinas de Relaciones con la comunidad deberían tener tableros para boletines/noticias "estandarizadas" con información actualizada. Además, parece que la coordinación de comunicaciones entre los equipos de ESR nacionales, provinciales y locales podría mejorarse.

- ☑ Revisar el papel de la fundación comunitaria que cuenta con el apoyo de la compañía, Yayasan Olat Perigi, para evaluar su gestión y determinar cómo se asignan los fondos del programa. Muchas quejas se centraron en el pequeño tamaño de la fundación como un impedimento a su éxito. La fundación también necesita ser más trasparente en su proceso, más sostenible, e involucrarse con los miembros de la comunidad directamente en la toma de decisiones referentes a los programas para hacerlos centrales a la experiencia del desarrollo.

- ☑ Involucrar a los miembros de la comunidad en el monitoreo y la evaluación de los programas comunitarios y ambientales. Los ejercicios de planificación participativa, que deberían utilizarse para el monitorio, la evaluación y el ajuste del programa, como también para la etapa de planificación inicial, parecen haber disminuido durante los últimos pocos años. Vigorizar los procesos participativos tanto para asegurar que los programas todavía cumplen con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, que pueden haber cambiado a través del tiempo, y para fomentar una mayor gestión comunitaria de los programas de desarrollo, proporcionaría un mayor entendimiento y dominio comunitario.

- ☑ Trabajar con las instituciones de la comunidad para la planificación del desarrollo, en vez de tratar de llevar adelante un cuerpo independiente para el aporte comunitario en los planes de desarrollo comunitario de Newmont. Los interesados observaron que los Comités de Desarrollo de Aldeas establecidos por Newmont no están funcionando completamente, ya que tenían pocos roles o fines orgánicos. Tanto los interesados internos como los externos recomendaron que sería más productivo para Newmont trabajar a través del sistema de comités de aldeas existente: hay un cuerpo representativo de la gente en incluso el nivel más bajo de la organización de la comunidad, y los comités entregan sus aportes a los niveles más altos. Esto es más probable de llevar a un proceso de planificación de desarrollo comunitario de tres partes integrado, que a su vez es más probable de que produzca un desempeño de desarrollo sostenible.

E. Ahafo Mine – Ghana

Estudio de yacimiento llevado a cabo del 6 al 12 de octubre de 2007.
Entrevistas realizadas a 15 representantes de la compañía y 30 interesados externos.

En operación desde 2006, la Mina Ahafo ("Ahafo") es la mina en operación más nueva de Newmont. Localizada en Ghana, Ahafo es la primera mina de la compañía en África.

lvii

Características Clave:[16]

- La mina ha estado en operación desde 2006.
- Ahafo es la mina en operación más nueva de Newmont, y es la primera mina de Newmont en África. También es la primera mina a larga escala en la región Brong Ahafo de Ghana.

Fortalezas:

- Desde el comienzo de las operaciones, la administración de la mina ha estado muy comprometida en promover relaciones sólidas con la comunidad local.
- La mina ha buscado los aportes y las opiniones de los interesados acerca de una amplia gama de programas e iniciativas para el desarrollo de la comunidad.
- El Foro de Responsabilidad Social de la mina provee una plataforma única para la relación con la comunidad.

Riesgo y Preocupaciones:

- Ahafo no podrá satisfacer las altas demandas de empleo local.
- La apertura de la mina requirió el reasentamiento de 1.700 hogares y Newmont debe continuar monitoreando y atendiendo las preocupaciones de esta población.

1. Contexto

Ghana es reconocido como uno de los países más políticamente estables en África Occidental. A pesar de su estabilidad política, el país se caracteriza por tener altos niveles de pobreza. Fuera de los centros urbanos principales, las instituciones gubernamentales y la infraestructura pública no están bien desarrolladas. En las áreas más rurales, los jefes tradicionales juegan un papel significativo en el gobierno local. Si bien el papel de los jefes es reconocido formalmente por el gobierno nacional, también ha habido un conflicto histórico entre los jefes y el gobierno.

[16] El informe narrativo completo del estudio de caso de Amaho, según lo preparó el equipo de estudio, se puede encontrar en el Apéndice 1D.

La Mina Ahafo está ubicada en la Región Brong Amaho, una de las diez regiones administrativas de Ghana. Ahafo es la primera mina a larga escala que se desarrolla en la región. La región tiene una población de aproximadamente 1,8 millones de personas. Antes del desarrollo de la mina, la economía local se basaba en gran parte en el cultivo comercial a pequeña escala y la agricultura de subsistencia. También hay una larga historia de minería artesanal en la región.

El establecimiento de las operaciones mineras de Newmont requirió el reasentamiento, la reubicación y la compensación de aproximadamente 1.700 hogares. Las personas fueron reubicadas de las tierras adquiridas por Newmont para la Mina Ahafo en dos áreas dentro de los alrededores de la mina: Ntotroso y Kenyasa 2. Este reasentamiento tuvo un impacto significativo en los interesados de la comunidad.

La Mina Ahafo está en el inicio de su etapa de operaciones. El desarrollo de la mina ha iniciado un período de rápidos cambios sociales y económicos dentro de la comunidad local. Estos cambios incluyen nuevas oportunidades de empleo, oportunidades económicas en aumento, cambios a patrones existentes de asentamiento y movimiento y nuevos desafíos para los representantes de la comunidad local y las organizaciones de la sociedad civil.

Los rápidos cambios alrededor de Ahafo han atraído una buena cantidad de atención de ONG ambientales y sociales durante la relativamente corta vida útil de la mina. Se prestó una atención nacional e internacional significativa hacia Ahafo en el momento en que la Corporación Financiera Internacional (IFC, según siglas en inglés) estaba considerando el financiamiento de la mina. En 2006, las ONG de Ghana e internacionales habían solicitado a la Junta de la IFC que pospusieran la consideración de un préstamo hasta que se hubiera llevado a cabo más trabajo para atender las preocupaciones sobre los derechos humanos y el medio ambiente con respecto a la mina. Las ONG expresaron sus preocupaciones acerca del agotamiento de suministros de agua, la contaminación del agua subterránea y contaminación proveniente de los vertederos. También existía una preocupación considerable acerca del plan de reasentamiento. La IFC finalmente aprobó el préstamo. Desde el comienzo de las operaciones mineras, las ONG internacionales y las organizaciones nacionales como WACAM[17] han expresado sus preocupaciones acerca de la actividad de la policía y la seguridad alrededor de la mina, los impactos de la minería sobre la agricultura local, los impactos de la minería en las reservas forestales locales y la contaminación con cianuro y otro tipos de contaminación.

Reunión de la comunidad en Ahafo.[lviii]

Sitio de reasentamiento de Ahafo .[lix]

Reunión de la comunidad en Ahafo.[lx]

[17] Asociación de Comunidades Afectadas por la Minería de Wassa (WACAM, según sus siglas en inglés).

2. Problemas Principales

Demanda Significativa de Empleo. Antes del desarrollo de la mina, la economía local se basaba principalmente en el cultivo comercial a pequeña escala y otro tipo de producción agrícola. La presencia de la mina aumentó las expectativas de la comunidad y ha creado tensiones significativas sobre las prácticas de contratación debido al gran número de personas que desea trabajar. El equipo de estudio observa que "los contratos de las minas están enmarcados fuertemente dentro de la comunidad como derechos locales a ser protegidos de los intrusos. Los interesados locales expresaron resentimiento con los intrusos que llegaban y tomaban estas oportunidades."[lxi] Newmont está "bajo una fuerte presión por asegurar que las oportunidades limitadas para la mano de obra sin capacitación de la mina (e indirectamente a través de los contratistas de la mina) estén disponibles exclusivamente para los 'locales'."[lxii]

Reasentamiento y sus Efectos. El yacimiento de la Mina Ahafo requirió el reasentamiento, la reubicación y la compensación de aproximadamente 1.700 hogares y tuvo un impacto significativo en los interesados de la comunidad. De acuerdo con el equipo de investigación del yacimiento, el "reasentamiento…dio lugar a que las personas se mudaran desde caseríos diseminados y relativamente dispersos hasta lugares muy concentrados desarrollados tipo municipio, lo cual dio lugar a profundos cambios en los patrones de la vida diaria."[lxiii] Algunos miembros de la comunidad han expresado insatisfacción con la compensación que recibieron por la propiedad y las tierras perdidas.

Identificación de Representantes Locales Legítimos. Los miembros de la comunidad han cuestionado la íntima relación laboral entre los coordinadores de la comunidad de la mina y los jefes locales, especialmente en un entorno social y político en el que se otorga a los jefes una posición privilegiada y son percibidos por algunos interesados como "libres de toda rendición de cuentas a nivel local."[lxiv]

3. Fortalezas

Debido a que la Mina Ahafo es tan nueva, Newmont ha tenido la oportunidad de aplicar mejores prácticas y lecciones aprendidas de otras minas a su administración del yacimiento. Más importante quizás es el hecho de que ha habido un reconocimiento fuerte y continuo, desde el inicio de su construcción, a la importancia de promover una relación positiva entre la Mina Ahafo y la comunidad local. El equipo de estudio observó que la mina "demostró un fuerte compromiso con las relaciones con la comunidad a través de un Departamento de la ESR altamente motivado y efectivo [a nivel del yacimiento]" y que "[el] funcionamiento efectivo del Departamento de Asuntos Externos constituye una fortaleza principal para promover relaciones positivas con la comunidad en la Mina Ahafo y reducir…el riesgo social."[lxv]

Este enfoque proactivo ha contribuido significativamente al establecimiento de una base sólida para que haya buenas relaciones con la comunidad a lo largo de la vida de la mina. La mina también ha buscado relacionarse con los interesados de la comunidad sobre la base de los valores básicos de equidad, transparencia y participación. La mina ha invertido en una cantidad de iniciativas, incluyendo el Foro de responsabilidad Social, el Programa de Enlaces de Ahafo y los distintos "Proyectos Insignia" que tienen el objetivo de promover un desarrollo económico a largo plazo. El equipo de estudio cree que "al [i]nvertir en proyectos para el desarrollo de la comunidad que se extienden más allá de los escasos impactos de sus operaciones mineras, la Mina Ahafo se está posicionando como un contribuyente activo hacia la construcción y el refuerzo de instituciones sociales y de desarrollo en todos los niveles."[lxvi] El equipo de estudio también observó que la mina ha incorporado preocupaciones de los interesados dentro de su planificación del desarrollo de la comunidad; los ejemplos incluyen el Programa de Asistencia Agrícola, el Programa de Aumento del Sustento, y el Programa de Vulnerables, que son ejemplos de las iniciativas de la mina para atender las preocupaciones de los interesados.

El equipo de estudio de Ahafo encontró que "[a]l encauzar las preocupaciones y frustraciones de la comunidad mediante iniciativas tales como el Foro de Responsabilidad Social y el Comité de Consulta con la Comunidad, la Mina Ahafo espera reducir los incidentes de conflicto y el potencial para que las frustraciones de la comunidad encuentren expresiones en formas no productivas."[lxvii] Al tratar en forma efectiva los numerosos problemas que pudieron haber aumentado el conflicto, la Mina Ahafo está en proceso de establecer una relación positiva con la comunidad local.

4. Riesgos y Preocupaciones

Las brechas continuas, los problemas y los riesgos futuros a las relaciones con la comunidad en la Mina Ahafo están relacionados principalmente con las siguientes tres áreas principales: control de la alta demanda de empleo local y las expectativas del beneficio a la comunidad; asegurar que el reasentamiento sea exitoso en el largo plazo y controlar la resistencia potencial a la minería en Ghana.

Ahafo no podrá satisfacer la alta demanda de empleo local, y la mina está bajo una fuerte presión por asegurar que las limitadas oportunidades para la mano de obra sin capacitación en la mina estén disponibles sólo para los residentes locales. Las tensiones alrededor de este problema han dado lugar a un conflicto abierto. En 2006, hubo protestas cerca de la Mina Ahafo que buscaron bloquear el transporte de los trabajadores. Las personas que estaban protestando creían que también se les debería haber dado un empleo. La protesta se tornó violenta y como resultado una de las personas que protestaba recibió un disparo por parte de la policía y falleció. Si bien la mina ha desarrollado un proceso de consulta con los interesados de la comunidad local para validar los residentes " locales" , la mina depende de este proceso para mantener su legitimidad local.

Otro riesgo de la Mina Ahafo es la "nacionalización" o " internacionalización" de las preocupaciones de la comunidad acerca de la mina. El inicio de las operaciones mineras en Ahafo atrajo la atención nacional e internacional, particularmente de grupos ambientales. El equipo de estudio observó que "las organizaciones de apoyo y los grupos de la sociedad civil están cuestionando la medida en que la minería a larga escala llevada a cabo por corporaciones privadas conduce a beneficios sustentables a largo plazo para las sociedades anfitrionas,"[lxviii] y observó que la resistencia general a la minería podría dar lugar a protestas que afectaran las operaciones de Newmont, particularmente dado que Newmont está desarrollando un segundo yacimiento en Ghana, en Akyem.

Ahafo debe continuar monitoreando y atendiendo los impactos del reasentamiento que tuvo lugar para que la mina iniciara sus operaciones. El equipo de estudio concluyó lo siguiente: "[el [r]easentamiento se reconoce ampliamente como un proceso altamente complejo que está sometido a una amplia diversidad de riesgos sociales y económicos en un largo período de tiempo. Incluso en situaciones donde el reasentamiento se financia lo suficientemente y se planifica e implementa de acuerdo con los estándares más altos de aceptación global, el proceso usualmente se desarrolla en formas que no se pueden predecir en el inicio."[lxix] Como indicó el informe de International Alert, tales riesgos sociales y económicos incluyen la mayor competencia por la tierra, las rutas, el agua y la comida. Los conflictos no resueltos relacionados con el reasentamiento también pueden llevar a una mayor atención por parte de los grupos de apoyo locales e internacionales. Por consiguiente, atender las necesidades y las preocupaciones de las poblaciones reasentadas debe seguir siendo una alta prioridad para Newmont.

Recomendaciones[18]

Como se observó anteriormente, el informe narrativo de Amaho completo está disponible en el Apéndice 1D. Las siguientes recomendaciones reflejan todo el informe completado por el equipo de estudio de Amaho en la evaluación de la relación entre la Mina Ahafo y los interesados de la comunidad. Por consiguiente, algunas recomendaciones hacen referencia a un material no incluido en el panorama general anterior.

- ☑ Continuar apoyando la capacidad y el desarrollo de instituciones como el Foro de Responsabilidad Social. Para ser efectivas, estas instituciones deben estar bien gobernadas y deben ser responsables ante las personas a quienes sirven y no deben percibirse como elitistas ni como fortalecedoras de un grupo determinado. En su condición de nuevas estructuras basadas en la comunidad, tales instituciones necesitarán tiempo para profundizar su capacidad e importancia en las vidas de la población local afectada por la mina. Es importante que Ahafo no ejerza presión indebida en las instituciones para que aporten resultados específicos simplemente para demostrar que las actividades han tenido lugar.

- ☑ Promover la capacidad del gobierno local para que juegue un papel de liderazgo más efectivo en el desarrollo de la comunidad y la economía local. Las regalías que las autoridades locales van a obtener de las actividades en la Mina Ahafo van a contribuir a esto con el tiempo. Sin embargo, es interés de Ahafo asegurar que estas regalías se entreguen y utilicen de una forma responsable y transparente.

- ☑ Continuar apoyando y evaluar en forma regular las iniciativas establecidas para apoyar los medios de vida de los hogares que han sido reasentados. Los hogares y las comunidades cambian con el tiempo, entonces también tiene que cambiar la forma en que la mina provee apoyo.

- ☑ Involucrarse en diálogos estratégicos con instituciones relevantes acerca del futuro a largo plazo de la región Brong-Ahafo y, en particular, de las comunidades en los entornos inmediatos de la mina. La participación de la Mina Ahafo en tales iniciativas de desarrollo más amplias va a aumentar la legitimidad y el valor social de la mina a los ojos de la comunidad local.

- ☑ Tener comunicación con los interesados locales en forma oportuna y transparente acerca de los incidentes o problemas que impactan a las comunidades circundantes.

- ☑ Monitorear los cambios en las relaciones políticas locales y los debates acerca de quién se considera que es una persona “local” y trabajar para asegurar que los mecanismos de la mina para lograr equidad en la asignación de los recursos sigan siendo relevantes y significativos dentro de la comunidad local.

- ☑ Llevar a cabo auditorías ambientales en forma regular para determinar los riesgos que la comunidad puede enfrentar como resultado de las operaciones mineras. Todos los riesgos deben mitigarse adecuadamente. El éxito y el fracaso de la gestión ambiental deben ser comunicados a la comunidad, a la cual se le debe dar la oportunidad de destacar los riesgos que consideran que están enfrentando y asegurar una respuesta de la mina.

[18] Los Directores del Estudio pidieron a los equipos de estudio sus opiniones y su asistencia para redactar el borrador de las recomendaciones específicas del yacimiento.

- ☑ Asegurar que se establezca un mecanismo de quejas y que el mismo sea acordado por el gobierno, las organizaciones de la comunidad y la compañía. Este mecanismo de quejas debería explorar distintas formas en las cuales se pueden resolver los conflictos, así como también la posibilidad de involucrar facilitadores independientes y confiables.

- ☑ Monitorear el impacto de la potencial y creciente disparidad de ingresos en la comunidad y asegurar que los distintos programas in situ sean capaces de responder efectivamente al cambiante entorno socio-económico. La mina, junto con otras agencias de desarrollo, deben trabajar juntas para poder responder a problemas particulares (p. ej., la crisis de alimentos) que pueden aumentar las vulnerabilidades.

F. Minera Yanacocha – Perú

Estudio de yacimiento llevado a cabo del 10 al 19 de octubre de 2007.
Entrevistas realizadas a 46 representantes de la compañía y 99 interesados externos.

En operación desde 1993, Minera Yanacocha ("Yanacocha") es propiedad conjunta de Newmont (51,35%); Compañía de Minas Buenaventura, una compañía peruana (43,65%) y la IFC (5%). Se espera que la producción continúe hasta el año 2018.

[lxx]

Características Clave:[19]

- Yanacocha es el mayor productor de oro de Sudamérica, con seis minas a cielo abierto, cuatro plataformas de lixiviación y tres plantas de recuperación del oro. La mina emplea a más de 8.000 trabajadores.
- Hay más de 150 pequeñas aldeas alrededor de la mina.

Fortalezas y Oportunidades:

- Recientemente, la mina ha comenzado un esfuerzo por atender los compromisos no cumplidos a los interesados de la comunidad.
- La estrategia "*Nuevo enfoque*" de la mina ha sido bien recibida, particularmente por los interesados urbanos externos.

Riesgos y Preocupaciones:

- Las preocupaciones de los interesados acerca de la falta de responsabilización de la mina por "errores del pasado" siguen socavando la relación de la mina con los interesados de la comunidad.
- Existe una percepción de que fuera del departamento de la ESR, los gerentes en la mina y en la oficina regional de Lima no se sienten responsables por el desempeño de las relaciones con la comunidad de la mina.
- Históricamente, la mina no se ha relacionado en forma efectiva con los interesados rurales.
- Los interesados externos están muy preocupados por el impacto de la mina sobre la calidad y la cantidad de agua.

1. Contexto

La Minera Yanacocha, en el Perú, es el mayor productor de oro de Sudamérica; y comprende seis minas a cielo abierto, cuatro plataformas de lixiviación y tres plantas de recuperación del oro. La minería es un importante sector industrial en el Perú, el cual incluyó el 6,8% del PBI del país y el 62% de los ingresos por exportaciones en 2006. Las leyes de Perú son vistas como generalmente favorables para la minería, aunque el país ha intentado en años recientes fortalecer su capacidad de protección y reglamentaciones ambientales.

[19] El informe narrativo completo para el estudio del caso Yanacocha, como fue preparado por el equipo del estudio, puede encontrarse en el Apéndice 1E.

La mina ha estado en operación desde 1993, y se espera que la producción continúe hasta el año 2018. Actualmente la mina emplea a más de 8.000 trabajadores, incluyendo los contratistas, la mayoría de los cuales viven en la ciudad de Cajamarca, situada a 25 millas, así como también en las pequeñas comunidades vecinas que están alrededor de la mina. De acuerdo con la compañía, más del 56% de los trabajadores provienen del departamento de Cajamarca.

El contexto de la relación mina-comunidad es muy complejo. Hay más de 150 pequeñas aldeas alrededor de la mina y hay comunidades adicionales a lo largo de la ruta de transporte. Cada una de estas aldeas tiene una organización y liderazgo diferentes. El impacto en cada una de ellas varía según su proximidad a los proyectos de la mina. Además, la ciudad de Cajamarca es un interesado urbano principal con sus propias instituciones de servicio social, servicios gubernamentales y necesidades.

Las operaciones de Newmont en Yanacocha han sido objeto de numerosas campañas y esfuerzos de apoyo por parte de las ONG locales, nacionales e internacionales y otras organizaciones de apoyo. Ha surgido una preocupación acerca de los impactos ambientales, incluyendo lixiviación con cianuro y los impactos sobre los suministros de agua locales, así como también los impactos en la comunidad, incluyendo la falta de consulta con las comunidades rurales. Los interesados locales y las organizaciones de apoyo también han expresado su preocupación acerca del comportamiento de las fuerzas de seguridad asociadas con la mina. Desde 2004, la campaña "No Dirty Gold" (Sin oro sucio), realizada por Oxfam America y Earthworks, ha centrado una gran parte de su atención en las operaciones mineras de Newmont en el Perú. Otras ONG internacionales, tales como *Friends of the Earth*, así como también las ONG nacionales, incluyendo GRUFIDES, también han centrado gran parte de su atención en las operaciones mineras de Yanacocha. Desde el comienzo de las operaciones mineras, ha habido muchos informes escritos acerca de las actividades en la mina. En 2002, unos directores de cine independiente lanzaron una película, *Choropampa: The Price of Gold*, acerca del derrame de mercurio ocurrido en Choropampa, en 2000. La película criticaba la respuesta de la compañía al derrame.

Protesta en contra de la exploración en Cerro Quilish.[lxxi]

Minera Yanacocha, mostrando una plataforma de lixiviación.[lxxii]

Reunión de la comunidad en Yanacocha.[lxxiii]

2. Problemas Principales

Errores del Pasado. Los pasos en falso y malos entendidos del pasado han creado una relación temerosa, sin confianza y en ocasiones de apariencia hostil entre los interesados de la comunidad y la mina. Los interesados consideran que Yanacocha no ha asumido responsabilidad por sus errores del pasado.

Falta de diálogo con las comunidades rurales. En el inicio mismo de sus operaciones, Yanacocha no se relacionó con las comunidades rurales ni realizó consultas en forma efectiva con dichas comunidades rurales ubicadas alrededor del yacimiento, y los interesados internos informaron que "no creían que la compañía fuera a operar en el área por un largo tiempo y por eso no encontraron la necesidad de tener una relación ni tuvieron el tiempo para establecer una relación a largo plazo con los interesados locales."[lxxiv] Los interesados rurales informaron al equipo de estudio que los empleados de la mina han exhibido una actitud "elitista" o "arrogante" hacia ellos, y observaron, en un ejemplo: "no nos saludan cuando vienen a nuestra comunidad, simplemente hacen lo que necesitan hacer y se van."[lxxv]

Compromisos no cumplidos. Históricamente, Yanacocha ha adquirido compromisos con los interesados de la comunidad que no se han cumplido. El equipo de estudio encontró que "[l]os entrevistados externos mencionaron en repetidas ocasiones que la compañía tiene una larga lista de compromisos no cumplidos y que la incapacidad de la mina de cumplir sus promesas relacionadas con el desarrollo social y la protección del medio ambiente ha erosionado la confianza de las comunidades en la compañía, más que cualquier otro asunto."[lxxvi]

Preocupaciones acerca de los impactos en el medio ambiente. Yanacocha no ha podido relacionarse en forma efectiva con los interesados en lo referente a las preocupaciones de la comunidad sobre la potencial contaminación ambiental. A los interesados de la comunidad les preocupa especialmente el impacto de la mina sobre la cantidad y la calidad de los suministros de agua locales. Los interesados describen el enfoque que tiene la mina sobre sus preocupaciones como demasiado "defensivo" y "rígido."[lxxvii] Los interesados perciben que los empleados de la mina no tratan las preocupaciones de la comunidad con respeto.

3. Fortalezas

Yanacocha ha hecho esfuerzos recientemente para atender muchas de sus fallas previas al tratar las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad. En 2007, la mina inició un esfuerzo coordinado por identificar los compromisos realizados con los interesados de la comunidad e inició el proceso de cumplir con sus promesas pendientes. También ha habido una mayor coordinación y comunicación entre el departamento de la ESR y el Grupo de operaciones.

La mina ha desarrollado programas extensos para promover el desarrollo económico y social en las comunidades situadas alrededor de la mina. El patrocinio de la mina de la Asociación Los Andes de Cajamarca ("ALAC"), una sociedad sin fines de lucro ha permitido apoyar el desarrollo económico en comunidades rurales y urbanas afectadas por la mina. El equipo de estudio informó que, de acuerdo con la administración de la mina, las iniciativas de ALAC han dado como resultado 10.000 empleos y 280 pequeñas empresas desde 2003.

Otro paso positivo reciente es la estrategia "Nuevo enfoque" del Departamento de la ESR, que se centra en "las sociedades con el gobierno para la mayoría de los proyectos, grandes o chicos, implementados en las comunidades"[lxxviii] y que busca construir confianza y asegurar un desarrollo sustentable. La estrategia "Nuevo enfoque" ha sido bien recibida por los interesados urbanos externos en particular, y ha ayudado a que la mina se tornara más transparente.

4. Riesgos y Preocupaciones

Yanacocha ha tenido históricamente relaciones difíciles con los interesados de su comunidad. Entre los incidentes y desafíos de alto perfil se incluyen: en 2000, un derrame de mercurio en Choropampa; en 2004, hubo protestas de la comunidad que hicieron que Newmont suspendiera sus actividades de exploración en Cerro Quilish; en 2006, un incidente en el cual un granjero local de Combayo recibió un disparo y falleció durante una protesta de la comunidad; y en 2007, las acusaciones por espiar de la compañía de seguridad de la mina, FORZA, hechas por GRUFIDES, una organización que ha realizado campañas en contra de la mina. Todos estos incidentes han generado desconfianza, así como también una percepción de la comunidad de que Yanacocha no ha asumido completamente su responsabilidad por sus "errores del pasado."[lxxix] Notablemente, algunos interesados rurales expresaron temor acerca de posibles represalias por parte de la compañía si expresaban preocupaciones por las operaciones de la compañía. El equipo de estudio observó que "[s]i bien este temor no parecía muy extendido en el momento, podía difundirse y entorpecer aún más los esfuerzos de la compañía por construir credibilidad y confianza."[lxxx]

El equipo de estudio también encontró que el departamento de la ESR en Yanacocha ha estado aislado y que muchos gerentes en la mina y en la oficina regional en Lima no creen que sean responsables por promover fuertes relaciones con la comunidad. El equipo de estudio citó a un ejecutivo, que dijo "No pertenezco al departamento de EA; no puedo hablarles sobre responsabilidad social."[lxxxi]

No está claro si la estrategia del Nuevo Enfoque y las mejoras en las políticas y prácticas son lo suficientemente sustanciales como para hacer una diferencia permanente en las relaciones mina-comunidad. En general, Yanacocha debe reconocer que hay poco espacio para el error en sus estrategias y que necesita manejar las percepciones así como también los hechos. Además de mantener su nueva estrategia de sociedad con el gobierno y de cumplir con los compromisos pasados, también debe buscar ampliar su relación con las comunidades rurales, atender reclamos históricos y hacer un esfuerzo coordinado por demostrar respeto por los residentes locales.

5. Recomendaciones[20]

Como se observó anteriormente, el informe narrativo de Yanacocha completo está disponible en el Apéndice 1E. Las siguientes recomendaciones reflejan todo el informe completado por el equipo de estudio de Yanacocha en la evaluación de la relación entre Yanacocha y los interesados de la comunidad. Por consiguiente, algunas recomendaciones hacen referencia a un material no incluido en el panorama general anterior.

- ☑ Desarrollar un comité de supervisión, liderado por el Departamento corporativo de la ESR en Denver, que revise los esfuerzos, cambios y el desempeño de las relaciones con la comunidad. Asegurar que a este comité se le proporcione la capacidad de hacer cumplir sus recomendaciones.

- ☑ Promover comportamientos positivos entre los empleados y desalentar los comportamientos negativos. Los métodos sugeridos incluyen (a) modelar el buen comportamiento desde arriba hacia abajo, incluyendo hacer responsable a la administración de demostrar respeto por y de relacionarse proactivamente con las comunidades; (b) proveer una capacitación "humilde", no defensiva acerca de la Declaración de Compromiso y su importancia para los empleados, utilizando expertos externos para revisar y conducir la capacitación; y (c) trabajar con el Director Regional de la ESR y el vicepresidente del departamento Corporativo de la ESR para impulsar la consciencia de la responsabilidad social en toda la organización y sus contratistas.

[20] Los Directores del Estudio pidieron a los equipos de estudio sus opiniones y su asistencia para redactar el borrador de las recomendaciones específicas del yacimiento.

- ☑ Ampliar la relación de la comunidad con las comunidades rurales, para que el personal de la ESR esté más regularmente en esas comunidades, intercambiando información y desarrollando relaciones a largo plazo. Desarrollar mecanismos de relación que incluyan a toda la comunidad, no solo los líderes y las autoridades identificados. Yanacocha necesita comprender mejor la dinámica con frecuencia diferente existente en distintas comunidades locales. La relación debe implicar no solo comunicar las obras de la compañía sino también escuchar y responder a las preocupaciones de los miembros de la comunidad.

- ☑ Responder a desafíos pasados y aceptar errores pasados como forma de crear una apertura para un diálogo futuro. En particular, las comunidades de Choropampa, San Juan y Magdalena podrían ser contactadas una vez que el litigio haya finalizado, y se podría iniciar una investigación dirigida por el Departamento Corporativo de la ESR por las acusaciones en contra de FORZA, el proveedor de seguridad local. Los resultados se podrían hacer públicos como medio para establecer la confianza en la compañía.

- ☑ Desarrollar procesos que ayuden a que la compañía maneje percepciones, no sólo hechos y números.

- ☑ Contratar a expertos externos internaciones para que evalúen y mejoren los mecanismos de quejas del yacimiento. Existe confusión, particularmente entre los interesados de las comunidades rurales, acerca de cómo relacionarse mejor con la compañía en lo referente a sus preocupaciones.

- ☑ Crear un panel de consultoría de miembros electos localmente de la comunidad (quizás organizados o apoyados por terceros para establecer la percepción de independencia y credibilidad) que podría ayudar a comunicar los temas técnicos, políticos y financieros principales a los miembros de la comunidad local y asegurar que se traten por completo sus preguntas acerca de los temas sociales y ambientales.

G. Postcierre: Opiniones Internas sobre Minahasa Raya Mine- Indonesia

Entrevistas a interesados realizadas en abril de 2008.
Entrevistas realizadas a 26 representantes anteriores y actuales de la compañía.

La operación Minahasa Raya de Newmont ("Minahasa") estaba ubicada en la Provincia de North Sulawesi, Indonesia. La mina, que era propiedad de Newmont en un 80%, inició sus operaciones en 1996. La minería cesó en 2001, y el cierre se había completado en gran parte en 2006.

lxxxii

Como se discutió en la Sección III, se seleccionaron originalmente cinco yacimientos en operación para la CRR. Posteriormente, por recomendación del Panel de Consultoría y con la aprobación del Comité de ESR, se acordó que se llevara a cabo una evaluación adicional de las lecciones aprendidas por la compañía de sus experiencias con la Mina Minahasa Raya, que está ubicada en la isla de Sulawesi, en Indonesia. Los objetivos de la evaluación de Minahasa consistían en "proveer una explicación breve y coherente de los antecedentes del caso Minahasa y documentar los problemas principales de las relaciones con la comunidad; y capturar aprendizajes y entendimientos organizativos dentro de Newmont acerca de por qué los sucesos sobre Minahasa se desarrollaron de la forma en que lo hicieron."[lxxxiii]

Los Directores del Estudio desean enfatizar el hecho de que la evaluación de Minahasa fue sustancial y metodológicamente diferente de los estudios de los cinco yacimientos primarios realizados para la CRR. Solo se entrevistaron los interesados internos, con un documento modelo de entrevista limitado, y la reseña no incluyó una evaluación técnica de evidencia científica ni tampoco buscó determinar o asignar culpa por parte de ninguno de los actores involucrados. A diferencia de otros estudios de yacimiento, la reseña de Minahasa no implicó una visita al antiguo yacimiento minero. El equipo de la reseña de Minhasa proporcionó un resumen de su investigación a los Directores del estudio, que incluía lecciones relevantes a los objetivos de la CRR. Las observaciones del resumen por parte del equipo de la reseña de MInahasa se proveen a continuación, así como también en la Sección VI.

1. Generalidades

Las entrevistas a los interesados se llevaron a cabo en abril de 2008. El equipo de estudio completó 26 entrevistas individuales con los ejecutivos, gerentes actuales y anteriores, empleados y consultores de Newmont que estuvieron involucrados en el proyecto de minería de Minahasa. Las sensibilidades sociales, legales y operativas que rodean el litigio continuo de Minahasa dieron lugar a una decisión de limitar las entrevistas inicialmente a los interesados internos. Trece de estas entrevistas se realizaron por teléfono y otras trece entrevistas se realizaron en persona en Yakarta y Perth. Los entrevistados representaron una variedad de miembros del personal corporativo, regional y basado en el yacimiento a lo largo de un espectro de disciplinas.

A la luz de las diferencias entre la investigación realizada para el informe de Minahasa y la investigación realizada para los estudios de los cinco yacimientos primarios, el Equipo de evaluación no viajó al yacimiento de la Mina Minahasa Raya y no consultó a los miembros de la comunidad ni a otros interesados externos. Por esta razón, fue particularmente importante que la composición del conjunto de entrevistas de los interesados internos reflejara una diversidad de opiniones y proporcionara una visión clara e integral de los eventos que ocurrieron con respecto a MInahasa. Para lograr esto, el Equipo de Evaluación primero completó una reseña de los materiales documentales, incluyendo fuentes basadas en la web, documentación accesible de las ONG, archivos de los medios e información cargada en el sitio web de Minahasa de Newmont y/o guardada en registros corporativos de Newmont para comprender completamente el contexto de los antecedentes de los desafíos sociales que se enfrentaron en el yacimiento.

Se discutió y acordó una lista de entrevistas iniciales entre Newmont, los Directores del Estudio y el Equipo de Evaluación. Se tuvieron en cuenta todas las sugerencias por parte del Equipo de Evaluación, ya sea por nombre o por cargo. Algunas se excluyeron en base al litigio continuo o el privilegio abogado-cliente, algunos empleados anteriores se negaron a participar en el estudio y otros o no pudieron ser contactados o no estaban disponibles antes de la fecha de entrega del informe. Se utilizó un protocolo de entrevistas aprobado con anterioridad por Newmont y los Directores de Estudio para guiar las discusiones.

Pasó un tiempo considerable desde los sucesos del año 2004, y aunque las memorias de algunos entrevistados siguen vivas, también hubo ambigüedad en sus explicaciones con respecto a ciertos sucesos. No estaba dentro del alcance del proceso verificar ninguna de las explicaciones.

2. Generalidades del Yacimiento

La operación de Newmont de Minahasa Raya (PTNMR) era una mina de oro a cielo abierto, propiedad de Newmont en un 80%, ubicada 80 kilómetros al sur de la ciudad de Manado en la provincia de North Sulawesi, Indonesia. Newmont negoció el Contrato de Trabajo en 1986, descubrió el yacimiento mineral en 1988, y la minería se inició en 1996. Las operaciones mineras continuaron por un período de seis años y cesaron según lo planeado en octubre de 2001 cuando se agotó el yacimiento mineral, si bien el procesamiento de minerales a partir de las existencias continuó hasta 2004. Las actividades de cierre se completaron en gran medida en el año 2006, y el monitoreo de cierre científico es constante. PTNMR fue una de las primeras operaciones a larga escala de Indonesia en cerrar. La renuncia a las tierras no se ha producido aún y el yacimiento sigue estando bajo el control de Newmont.

Un aspecto clave del litigio y la cobertura de los medios acerca de Minahasa fue la tecnología seleccionada para el desecho en el vertedero. Antes de la construcción de la operación, se evaluaron dos alternativas de administración del vertedero junto con el proceso de aprobación de un permiso por parte del gobierno de Indonesia: almacenamiento de la tierra y colocación de un vertedero submarino (STP, según sus siglas en inglés). Se seleccionó la segunda opción. PTNMR fue la primera mina de Indonesia en utilizar el método de STP, que incluía un circuito de detoxificación de tres etapas de la lechada de las colas antes de descargarla al lecho marino mediante una tubería submarina de 1 kilómetro de distancia de la costa y a una profundidad de 82 metros.

Antes de la minería, el área del Contrato de Trabajo incluía 17 pequeños asentamientos agrupados en tres aldeas principales: Basaan, Ratatotok y Buyat. La población combinada de estas aldeas rondaba las diez mil personas en 1992, y aproximadamente la mitad de esas personas vivía en Ratatotok. El origen étnico de los aldeanos era variado. El Plan de Cierre 2002 de Newmont establece que “la aldea Buyat está formada por dos áreas; una tierra adentro [y] una directamente en la playa”. El asentamiento en la playa, denominado Buyat Pantai, surgió como un punto central de la controversia.

La composición demográfica y el perfil socioeconómico de las aldeas sufrieron cambios significativos entre 1991 y 2000. Las fuentes de ingreso se volvieron más diversificadas con la llegada de la PTNMR, ya que muchos aldeanos trabajaban como empleados y proveedores de servicios para la operación. La mina era el contribuyente más significativo para la economía local, con una contribución total directa e indirecta a la economía de Indonesia durante su operación estimada en $544 millones. PTNMR fue el mayor y único empleador en el área y demostró que tenía una preferencia por contratar a los aldeanos locales. La cantidad de empleados tuvo su punto más alto entre 500 y 700, donde aproximadamente el 85% provenía de Sulawesi.

Las acusaciones por contaminación en Buyat Bay se originaron incluso antes de que se iniciaran las operaciones de PTNMR. Los grupos de las ONG de Indonesia hicieron campañas activamente en el área desde el comienzo, en las cuales establecieron y mantuvieron relaciones con las comunidades locales. Las relaciones de la mina con los grupos opositores de ONG de Indonesia eran principalmente antagonistas. Varios grupos de ONG internacionales hicieron del uso del proceso de STP por parte de PTNMR un tema a tratar en las campañas, incluso antes de que estallara la controversia central sobre la muerte de un bebé supuestamente como consecuencia de las actividades de PTNMR.

A principios de 2004, se alertó al personal del yacimiento de PTNMR acerca de informes sobre un bebé enfermo en Buyat Pantai y acusaciones de que la condición del bebé estaba relacionada con el desecho en el vertedero de PTNMR en Buyat Bay. Nadie dentro de la compañía consideraba que la enfermedad estuviera relacionada con las actividades de PTNMR. Los aldeanos y los activistas de las ONG organizaron protestas en Manado, y el bebé enfermo junto a su madre fueron enviados en avión a Yakarta por las ONG y un político local que afirmó que la enfermedad del bebé y su posterior muerte eran el resultado de la contaminación por mercurio provocada por las actividades de PTNMR. Varios aldeanos de Buyat Pantai presentaron un reclamo a la policía de Yakarta acerca de la supuesta contaminación. La policía, el Ministerio de Energía y Minerales y el Ministerio de Salud indicaron que iban a investigar.

Finalmente, tres miembros de la comunidad de Buyat Pantai presentaron un caso civil en contra de Newmont, en el cual reclamaban aproximadamente $500 millones por daños. La situación también recibió la atención de los medios de comunicación internacionales, con una cobertura en primera plana del New York Times que relacionaba la muerte del bebé con las acusaciones de envenenamiento por mercurio en Buyat Bay. La policía nacional de Yakarta luego arrestó a cinco empleados de PTNMR y se prohibió al Director Presidente de Newmont Indonesia que se fuera del país. Los detenidos fueron liberados después de más de 30 días. A lo largo de ese período, la compañía respondió a una “avalancha” de coberturas de los medios de comunicación locales e internacionales.

A eso siguió una compleja combinación de procedimientos legales civiles y criminales que involucraban al gobierno, a las ONG, a las comunidades afectadas y a Newmont. Si bien algunos casos fueron retirados y se emitieron algunas sentencias a favor de Newmont, el Director Presidente de Newmont Indonesia fue acusado con cargos criminales por contaminación en el Tribunal de Distrito de Manado y el Ministerio del Medio Ambiente presentó una demanda civil en contra de Newmont. Un número de organizaciones independientes, incluyendo la World Health Organization, llevó a cabo investigaciones de las acusaciones que involucraban a Buyat Bay. Ninguna de ellas reveló niveles elevados de mercurio.

En 2005, el panel de jueces que participaban en el juicio civil solicitado por el Ministerio del Medio Ambiente dictaminó que el gobierno y Newmont debían conciliar. Un proceso de conciliación posterior dio lugar a la negociación del Acuerdo de Buena Voluntad, que se anunció en febrero de 2006. Conforme a esta resolución negociada, las partes acordaron que se llevara a cabo un monitoreo ambiental científico e independiente del medio ambiente postcierre y se establecieran programas de desarrollo sustentable en el área local. En abril de 2007, el Director Presidente de Newmont Indonesia fue absuelto de cargos criminales. Sin embargo, sigue siendo posible que se entablen mas acciones legales.

3. Generalidades de los Hallazgos y Lecciones Aprendidas

Hay lecciones que aprender de nuestra experiencia en Minahasa, y dichas lecciones deberían compartirse.

- Entrevistado de Newmont[lxxxiv]

Si bien entró en juego un número de factores externos complejos en un período de tiempo corto durante la crisis de Minahasa, la mayoría de los entrevistados concluyeron en retrospectiva que la naturaleza en escalada del suceso se atribuía parcialmente a las condiciones y decisiones organizativas preexistentes, tanto al nivel corporativo como del yacimiento, en lugar de simplemente factores externos. Muchos entrevistados consideran que si Newmont hubiese estado mejor preparado, hubiese respondido más estratégicamente a los sucesos a medida que se fueron desarrollando durante la primera parte de la crisis y hubiese disfrutado de relaciones más fuertes con los grupos de interesados clave, la crisis se pudo haber contenido mejor, e incluso se pudo haber evitado en su totalidad.

La mayoría de los entrevistados cree que el enfoque de Newmont hacia la relación con los grupos de interesados clave no fue lo suficientemente estratégico. De acuerdo con estos individuos, Newmont se vio intentando establecer relaciones luego de iniciarse la crisis cuando ya tendría que haberlas tenido listas. Muchos entrevistados enfatizaron el hecho de que las relaciones con los interesados requieren atención especial en Indonesia y que la compañía no siempre apreciaba la dinámica involucrada. Las relaciones con las comunidades locales, las ONG, los medios y el gobierno eran citadas con frecuencia por los entrevistados, quienes decían que las mismas habían contribuido a la crisis.

Los entrevistados señalaron varios motivos subyacentes de las relaciones débiles, entre ellos un paradigma organizativo que estaba dominado por un foco de producción. Si bien la producción es de vital importancia para cualquier operación minera, los entrevistados creían que, en el caso de Minahasa, esta orientación singular dejó poco espacio para una consideración integral de las relaciones con la comunidad a nivel local y los temas sociopolíticos más amplios. Los entrevistados también describieron a la operación como orientada hacia datos cuantitativos y hechos, sin un énfasis significativo sobre los datos cualitativos, como por ejemplo las percepciones de la comunidad.

Los entrevistados creían que el paradigma dominante de Newmont y la ausencia de imperativos corporativos y regulatorios en la esfera sociopolítica y de la comunidad contribuyeron a una situación en la cual la organización no consideraba, no comprendía, no suministraba los recursos necesarios, no administraba ni monitoreaba los riesgos de manera adecuada antes y durante la crisis. Indicaron que había pocos planes o sistemas de administración in situ para la comunidad, las ONG, las relaciones con el gobierno o la relación con los medios.

Los temas relacionados con las habilidades y las capacidades, la continuidad y la capacidad de influenciar los procesos operacionales y de la compañía surgieron en relación con el enfoque de Newmont para las relaciones con la comunidad tanto en Minahasa como, más ampliamente, dentro de la organización. Los entrevistados también sentían que la estructura organizativa de Newmont, tanto en Indonesia como en toda la compañía, complicaba las líneas de responsabilidad, particularmente durante la controversia de PTNMR. En general, se creía que la estructura organizativa no respaldaba un buen flujo de información desde los yacimientos a las oficinas corporativas y regionales, y de las oficinas corporativas a los yacimientos. Las entrevistas también generaron temas relacionados con los desafíos que Newmont enfrentó debido a sensibilidades culturales y nacionales en Indonesia: sensibilidades que la compañía sigue enfrentando.

En tanto la operación Minahasa está cerrada, no es posible evaluar futuros riesgos y oportunidades con respecto a las relaciones de Newmont con las comunidades locales. Sin embargo, muchos entrevistados creían que la experiencia de Minahasa dio lugar a una mayor conciencia dentro de Newmont, desde los equipos de yacimientos locales hasta la sede central corporativa en Denver, acerca de la importancia de las relaciones positivas con la comunidad y las iniciativas de desarrollo. Los entrevistados también sugirieron que se había progresado significativamente desde Minahasa a nivel corporativo con respecto a las políticas, los sistemas y algunas normas de desempeño que podrían beneficiar la construcción de futuras relaciones con las comunidades locales.

VI. Manejo de las Relaciones con los Interesados de la Comunidad: Lecciones Aprendidas

A. Planificación Estratégica 62
B. Contacto Responsable 88
C. Manejo de Conflictos de Manera Responsable 107

Una suposición subyacente de este informe es que las relaciones de Newmont con las comunidades locales son dinámicas y multifacéticas, pero también que una investigación de un número diferenciado de yacimientos mineros proporcionará lecciones aplicables a todos los yacimientos en operación de Newmont, presentes y futuros. Esta Sección establece ocho lecciones que los Directores del Estudio identificaron después de una intensa evaluación de los estudios de los yacimientos, así como también de las políticas y normas de Newmont y las perspectivas de los gerentes y ejecutivos clave. Las lecciones se proveen con una conciencia explícita de que este informe pretende proveer una guía para la Junta de Directores de Newmont con respecto a los cuatro objetivos de la CRR.

Los objetivos de la CRR, según se estableció anteriormente en la introducción, son los siguientes:

- Evaluar y describir las relaciones actuales entre los sitios en operación seleccionados de Newmont y las comunidades respectivas, y los contextos en los que estas relaciones se han desarrollado;
- Realizar una evaluación sobre los riesgos y las oportunidades futuras para Newmont en lo que se refiere a sus relaciones con las comunidades locales;
- Analizar la relevancia de las políticas, sistemas y controles existentes de la empresa y su efectividad al guiar el desarrollo de las comunidades de la empresa y los programas y actividades de relaciones con las comunidades; e
- Identificar el impacto de los recursos, la capacidad y el gobierno de la empresa sobre la ejecución de políticas y controles relacionados con el desarrollo de la comunidad y los programas de relaciones de la comunidad.

Al responder a estos objetivos, los Directores del Estudio se impresionaron con la ambición de las investigaciones, así como también por las limitaciones inherentes a la metodología de investigación adoptada para la CRR.

Los Directores del Estudio han proporcionado una evaluación general del desempeño de este informe en relación con los objetivos de la CRR en el Apéndice 2.

En el inicio, es importante observar que cada uno de los equipos de estudio visitó su respectivo yacimiento minero por un período de días (después de llevar a cabo evaluaciones intensivas de la documentación de antecedentes en los yacimientos). Si bien los Directores del Estudio están impresionados por la profundidad y la amplitud de los análisis incluidos en los informes de los equipos de estudio, también son conscientes de que no se podría esperar que estas investigaciones relativamente breves proporcionen generalidades integrales de todos los factores que definen las relaciones entre Newmont y los interesados de la comunidad en cada uno de los yacimientos mineros. Los Directores del Estudio, por lo tanto, son conscientes de que los lectores pueden encontrar algunas brechas o limitaciones en las evaluaciones y descripciones que se han establecido en respuesta al primer objetivo.

Los Directores del Estudio también estaban limitados en su capacidad de proveer un análisis de toda política, sistema y control específicos del yacimiento en los yacimientos mineros respectivos. Los equipos de estudio proporcionaron a los Directores del Estudio muy poca información específica acerca de las normas, políticas y procedimientos operativos estándar en funcionamiento en los yacimientos mineros. Con frecuencia, los equipos de estudio indicaron que había una política en funcionamiento para tratar una preocupación en particular, pero no identificaron si esa política estaba sujeta a un procedimiento operativo específico del yacimiento o si era idéntica a o estaba guiada por una norma o política de toda la compañía. En respuesta al tercer objetivo, los Directores del Estudio, por lo tanto, prestaron atención principalmente a las políticas, los sistemas y los controles a nivel de toda la compañía. Siempre que era posible, los Directores del Estudio proporcionaron información acerca de cómo estas políticas, sistemas y controles en toda la compañía han guiado las actividades específicas de los yacimientos.

Finalmente, en respuesta al cuarto objetivo, los Directores del Estudio tratan una variedad de temas de recursos, capacidades y gobierno, incluyendo la capacitación, las medidas de responsabilidad y las estructuras de administración. Sin embargo, los Directores del Estudio no son capaces de comentar acerca de los componentes clave de los "recursos" que Newmont ha dedicado a las relaciones con la comunidad en los yacimientos mineros ya que no tienen información sobre los presupuestos para el personal y los programas de ESR en los yacimientos ni información específica sobre los números y la experiencia del personal del yacimiento minero.

Independientemente de tales limitaciones, la CRR proporcionó una amplitud de perspectivas y comentarios acerca de las relaciones de Newmont con las comunidades. Notablemente, como el informe trata sobre identificar y administrar riesgos acerca de la relación de Newmont con interesados "externos" de la comunidad, Newmont en sí mismo es también un interesado dentro de las comunidades alrededor de sus minas.[1] La compañía tiene un papel significativo en el éxito de las relaciones con la comunidad que se forman alrededor de sus minas, y es afectada diariamente por la dinámica recíproca que define esas relaciones. Si bien estas relaciones no están centradas en Newmont, la compañía tiene significativamente más poder que muchos otros interesados de la comunidad para influenciar la dinámica de las interacciones. La compañía es responsable de la forma en que utiliza este poder y afecta a los interesados a través de un gran número de mecanismos legales, regulatorios, sociales y morales. Este informe, en parte, es un análisis de las políticas y los sistemas así como también los recursos que Newmont tiene en funcionamiento para guiar estas relaciones con las comunidades.

Otra suposición subyacente de este informe es que el conflicto es inherente en las relaciones entre Newmont y los interesados de la comunidad, como lo es en todas las relaciones. Como se observa en la Sección V, Newmont trata los conflictos dentro de sus relaciones con la comunidad en una amplia variedad de contextos. En cada contexto, las políticas de Newmont deben reflejar el hecho de que la presencia de la compañía tiene un tremendo impacto en las vidas de los interesados de la comunidad. La naturaleza de este impacto puede variar ampliamente y puede estar significativamente influenciada por factores económicos e históricos.

[1] El Glosario de las normas de IMS de Newmont define al "interesado" como "un individuo o grupo que es afectado por la instalación o que puede afectar la instalación". La definición también observa que "[u]n interesado interno es aquel que es empleado o contratista de Newmont". Glosario del Sistema de Administración Integrado Five Star.

En algunas situaciones, la llegada de Newmont no representa el comienzo de operaciones mineras. En Waihi, por ejemplo, Newmont adquirió la Mina Martha después de que había estado en operación por catorce años. La comunidad circundante tenía una amplia experiencia con la minería y la llegada de Newmont no fue tan perjudicial como podría haber sido si la mina no hubiera existido antes.

Por otro lado, cuando Newmont establece una mina en una ubicación previamente subdesarrollada, la llegada de Newmont es en general muy perjudicial para la estructura social y económica preexistente de la comunidad local. La apertura de una mina puede causar una afluencia significativa de poblaciones, divisiones sociales, estratificaciones económicas y puede alterar dramáticamente el acceso de las personas a los recursos naturales relacionados, tales como el agua. La llegada de Newmont también puede proveer un desarrollo económico rápido, acceso a una nueva infraestructura y mejoras en la calidad de vida general. Todos los cambios, así como también las acciones específicas del personal de la mina, van a generar tensiones y conflictos de alto y bajo nivel con los interesados de la comunidad. Como se observa en la Sección V, la decisión de limitar la CRR a los yacimientos en la etapa de operación significa que este informe no puede evaluar las percepciones y reacciones de los interesados a las acciones de Newmont a lo largo de todo el ciclo de vida útil de sus minas. Las lecciones en esta Sección destacan un número de preocupaciones de los interesados en minas específicas que tienen sus orígenes en las etapas de desarrollo previas a la operación, así como también preocupaciones de los interesados acerca del cierre de las minas. La decisión de limitar la CRR a los yacimientos en la etapa de Operación también ha limitado la extensión hasta la cual este informe puede tratar algunos asuntos clave, tales como el FPIC. Estas son limitaciones serias y los Directores del Estudio recomiendan un mayor estudio de las minas en distintas etapas de desarrollo y operación.

La naturaleza de las interacciones de Newmont con los interesados de la comunidad también estará influenciada por una amplia variedad de factores políticos y culturales. La presencia o ausencia de cuerpos políticos y regulatorios maduros y confiables puede influenciar las interacciones de la mina con los interesados. Las consideraciones culturales, incluyendo la presencia de minorías culturales o la extensión de afinidad cultural entre los empleados de la compañía y la población circundante también pueden cumplir un papel. La investigación de los equipos de estudio no se centró exhaustivamente en las divisiones culturales que existen entre la compañía y sus interesados externos en distintas ubicaciones en operación. Si bien en esta sección se hace referencia a la capacidad de Newmont de tratar preocupaciones interculturales, los Directores del Estudio observan que es un tema particularmente significativo y merece un mayor estudio.

Finalmente, la relación entre una mina y los interesados de la comunidad va a estar influenciada por el hecho obvio de que la minería es una actividad que afecta al ambiente físico. Las preocupaciones y temores de la comunidad acerca de los impactos ambientales de la minería son factores subyacentes significativos en el diálogo entre cada mina y sus interesados.

Teniendo estas observaciones en mente, y estando al tanto de que cualquier resumen de factores casi con seguridad será inadecuado para las complejidades de las relaciones involucradas, los Directores del Estudio han identificado las siguientes lecciones como las que enmarcan sus análisis y recomendaciones:

Manejar las Relaciones con los Interesados de la Comunidad: Lecciones Aprendidas

Planificación Estratégica	**Lección 1:** Cada yacimiento en operación de Newmont debería tener un plan de gestión estratégico integrado y detallado para las relaciones de la comunidad que identifique los objetivos y responsabilidades de cada departamento funcional y que tenga en cuenta los factores relevantes específicos del yacimiento. **Lección 2:** Las evaluaciones regulares y amplias sobre el impacto social y evaluaciones de riesgo deben informar la planificación estratégica multifuncional en los yacimientos en operación de Newmont. **Lección 3:** Los gerentes regionales y locales en todas las áreas funcionales deben ser responsables de la implementación de los objetivos estratégicos de la compañía con relación al desarrollo de relaciones con la comunidad.
Compromiso Responsable	**Lección 4:** Los yacimientos en operación de Newmont deben evaluar las preocupaciones de los inversionistas e involucrarse con los inversionistas externos para entender y efectivamente responder a sus percepciones y preocupaciones. **Lección 5:** Las relaciones de Newmont con la comunidad deben reflejar los valores y responsabilidades de la empresa y claramente expresar lo que se puede esperar de la empresa en su papel como un interesado de la comunidad.
Manejar los Conflictos de Manera Responsable	**Lección 6:** Los yacimientos en operación de Newmont deben involucrarse en la identificación de conflictos y atender las preocupaciones de la comunidad antes de que surjan conflictos abiertos, respetando también los derechos de los interesados de quejarse contra la mina. **Lección 7:** Newmont debe asegurar que sus yacimientos en operación tengan mecanismos conciliatorios accesibles y receptivos. **Lección 8:** La gestión del impacto ambiental de la mina sobre el agua y otros recursos ambientales está directamente vinculada con la gestión de las relaciones con la comunidad; Newmont debe evaluar y responder a las preocupaciones de los interesados en relación a tanto el impacto sobre el medioambiente real y percibido de sus operaciones.

A. Planificación Estratégica

Lección 1: Cada yacimiento en operación de Newmont debería tener un plan de gestión estratégico integrado y detallado para las relaciones de la comunidad que identifique los objetivos y responsabilidades de cada departamento funcional y que tenga en cuenta los factores relevantes específicos del yacimiento.

Lección 2: Las evaluaciones regulares y amplias sobre el impacto social y evaluaciones de riesgo deben informar la planificación estratégica multifuncional en los yacimientos en operación de Newmont.

Lección 3: Los gerentes regionales y locales en todas las áreas funcionales deben ser responsables de la implementación de los objetivos estratégicos de la compañía y específicos del yacimiento con relación al desarrollo de relaciones con la comunidad.

El éxito futuro de Newmont depende de su capacidad de desarrollar y operar minas en cualquier lugar del mundo. Si bien algunas de las minas de oro más antiguas de la compañía están ubicadas en entornos sociales y políticos que son relativamente estables, el imperativo comercial de reemplazar continuamente las reservas agotadas significa que las operaciones futuras de Newmont probablemente se expandan a países y regiones que presentarán a la compañía significativos desafíos en cuanto a las relaciones con la comunidad. Si Newmont quiere tener éxito, debe seguir pasos inmediatos para manejar más efectivamente sus relaciones con la comunidad y el conflicto con los interesados en todas sus minas. Este esfuerzo va a requerir el tipo de planificación estratégica que la compañía invertiría en cualquier otra prioridad comercial. Por último, la licencia social de la compañía para operar no es la única responsabilidad del personal de la ESR, sino que requiere los esfuerzos y la atención de todos los departamentos funcionales dentro de la compañía y específicamente en cada yacimiento de la mina.

La operación de cualquier mina incluye la planificación estratégica a largo plazo y a corto plazo. Las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad deben ser una parte integral de los ejercicios de planificación estratégica que ocurren en cada yacimiento de la mina. En el nivel corporativo, el Equipo de ESR Global de Newmont tiene un Plan Estratégico que establece objetivos en cuanto a las relaciones con la comunidad para la compañía como un todo. Newmont necesita asegurar que se lleven a cabo ejercicios de planificación estratégica similares en los yacimientos de las minas que sean específicos de las necesidades operativas, los desafíos y los contextos de cada mina. Se identificó específicamente a una mina, Yanacocha, que tenía un plan estratégico para la ESR para 2008-2012. Otras minas pueden tener planes similares. Es crucial que cualquiera de dichos planes no sea considerado como relevante solamente para el Departamento de ESR: en lugar de eso, estos planes deberían incluir metas, objetivos y responsabilidades para cada departamento funcional en la mina. Este es el mensaje subyacente establecido en la Lección 1.

La planificación estratégica para el futuro de una mina debe estar basada en datos sólidos acerca del contexto dentro del cual esa mina está operando. De la misma forma en que se deben recolectar datos acerca de la presencia de reservas probadas y probables y los costos de la maquinaria y la mano de obra necesarias también se deben recolectar datos acerca de las formas en las que la mina está interactuando dentro del contexto de una comunidad en particular. Sin esa información, la administración de la mina carece de la capacidad de responder a las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad y de identificar las prioridades y los desafíos de futuras relaciones con la comunidad. Con este entendimiento, la lección 2 destaca la importancia que tienen las evaluaciones SIA y de riesgos constantes y rigurosas en la capacidad de una mina para planificar su gestión de las relaciones con la comunidad.

Finalmente, los planes estratégicos sólidos guiados por políticas y sistemas de administración específicos son insuficientes para asegurar la operación exitosa de una mina sin el control agregado provisto por fuertes mecanismos de responsabilización. La planificación es un proceso continuo, y la administración de la mina debe ser capaz de evaluar si se están implementando los objetivos actuales para saber cómo ajustarse para el futuro. El personal de los yacimientos de las minas debe hacerse responsable de los objetivos estratégicos de una mina para las relaciones con la comunidad, así como también de las normas de las relaciones con la comunidad establecidas por la compañía como un todo y el yacimiento de la mina en particular. La importancia de los mecanismos de responsabilidad se discute en la Lección 3.

Lección 1: Cada yacimiento en operación de Newmont debería tener un plan de gestión estratégico integrado y detallado para las relaciones con la comunidad que identifique los objetivos y responsabilidades de cada departamento funcional y que tenga en cuenta los factores relevantes específicos del yacimiento.

1. ¿Por qué esto es importante?

Los yacimientos en operación de Newmont enfrentan desafíos complejos de las relaciones con la comunidad que tienen una naturaleza específica al contexto y la dinámica social de la ubicación de cada mina. Operar una mina en una forma que mantenga su licencia social para operar es un objetivo comercial crucial para los gerentes del yacimiento y para la compañía como un todo. Asegurar que la mina esté gestionando sus relaciones con los interesados de la comunidad en forma efectiva es un objetivo que incluye más que simplemente las actividades del personal de ESR.

Los Directores del Estudio creen que los gerentes del yacimiento, en todos los departamentos funcionales, deberían involucrarse en ejercicios de planificación estratégica regulares que incorporen la consideración de las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad. Si los gerentes del yacimiento trabajan juntos para desarrollar planes estratégicos para la relación con la comunidad, esto contribuirá en gran medida a contrarrestar el "aislamiento" de la función de ESR observada por los equipos de estudio. Cada departamento tiene responsabilidades implícitas y explícitas para fomentar la licencia social de la compañía para operar. Por lo tanto, cada yacimiento debería establecer un plan estratégico integrado que provea a cada área funcional de la mina la dirección suficiente para conducir sus actividades en una forma consistente con las metas generales de las relaciones con la comunidad.

Los planes estratégicos deberían desarrollarse para horizontes de tiempo a largo y a corto plazo y deberían tratar temas tales como la potencial expansión de la mina, las fechas de cierre y la contratación local junto con esfuerzos coordinados de relaciones con los interesados, SIA e iniciativas de desarrollo de la comunidad. Los planes estratégicos deberían definir claramente las responsabilidades de cada área funcional y deberían incluir objetivos específicos así como también indicadores respecto a los cuales se medirá el progreso.

2. ¿Qué Riesgos Trata Esta Lección?

El futuro de Newmont depende de nuestra capacidad para desarrollar, operar, cerrar y recuperar minas de forma coherente con nuestro compromiso con el desarrollo sustentable, la protección de la salud humana y el medio ambiente; nuestro futuro también depende de la capacidad de agregar valor a las comunidades en las cuales trabajamos.[2]

- Wayne W. Murdy, [Ex] Presidente y Director General
  Beyond the Mine – Values and Value [i]

Las relaciones entre las minas y los interesados de la comunidad se pueden gestionar con variados grados de éxito, pero es una certeza el hecho de que el conflicto seguirá siendo constante. Si se responde a este conflicto en forma efectiva o no depende en gran parte de un enfoque consistente y estratégico a la relación con los interesados por parte de cada uno de los departamentos funcionales en los yacimientos de las minas. Cada departamento de Newmont, incluyendo el de ESR, el Comercial, de Operaciones, y de Recursos Humanos,[3] tiene la capacidad de influenciar las relaciones con los interesados.

[2] Esta declaración se incluye en la Política de Responsabilidad Social de Newmont, que también declara que la compañía va a "[c]apacitar a nuestra gente y proveer los recursos para cumplir con nuestros objetivos y metas de responsabilidad social[.]"Política de responsabilidad social.
[3] Consulte la tabla organizativa a nivel del yacimiento y regional que figura en el Apéndice 7.

Actualmente, no queda claro si hay una fuerte plataforma para la planificación estratégica al nivel del yacimiento de la mina acerca de los objetivos de las relaciones con la comunidad. El Gerente de ESR en cada yacimiento de la mina es responsable de interactuar con las otras áreas funcionales del yacimiento, tales como Recursos Humanos y Operaciones, para asegurar que las normas de Newmont se mantengan mediante la implementación de prácticas específicas tales como la contratación local. No queda claro, sin embargo, que estos esfuerzos estén guiados por un plan estratégico más amplio dentro del cual todos los gerentes del yacimiento tienen aportes y participación. Si los departamentos actúan independientemente, sin coordinación ni consistencia con otros departamentos o con los valores y las metas de la compañía, arriesgarán que se socave el esfuerzo general de la compañía por fortalecer la relación con los interesados. Un plan estratégico integral e integrado que provea claros objetivos de relaciones con la comunidad para cada área funcional puede ayudar a asegurar que tal coordinación y consistencia se reflejen en la operación de la mina.

3. Desarrollo de Relaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad y Efectividad de los Sistemas Existentes de Newmont

• Normas y Políticas: ¿Qué Está en su Lugar? ¿Qué es Relevante? ¿Qué Falta?

Los Directores del Estudio no fueron provistos con información detallada relacionada con las políticas y las normas específicas del yacimiento. A pesar de que, según se estableció en la Sección IV, Newmont tiene un conjunto de normas y pautas globales Five Star diseñado para administrar el rendimiento de la compañía en el área de las relaciones con la comunidad, los equipos del estudio no reunieron información específica acerca del nivel al que el personal del yacimiento usa y hace referencia a estas normas. Esto refleja una debilidad dentro de la metodología de la CRR. Habiendo dicho eso, los Directores del Estudio están al tanto de que conforme al sistema de evaluación Five Star existía considerable énfasis en la verificación de la existencia de las normas, políticas y prácticas y existía menos énfasis en la evaluación de la efectividad de esos procesos. Esto se debate en más detalle a continuación. La mayor parte de este informe se centrará en las evaluaciones y descripciones del desempeño actual, en vez de en la existencia de las normas y políticas específicas en las minas. Además, se requiere de estudios adicionales para determinar el grado en el que el rendimiento del yacimiento en relación a las relaciones con la comunidad se ve impulsado por la existencia de normas específicas.

Con reconocimiento de la limitada información disponible, en esta sección los Directores del Estudio proveen un panorama de las normas de gestión global pertinentes a las relaciones con la comunidad. También identifican brechas o limitaciones en las normas actuales, pero carecen de información suficiente para proveer análisis detallados en relación a las brechas y limitaciones en la aplicación de las normas globales. De manera similar, los Directores del Estudio identifican políticas relevantes corporativas y otras pautas, pero carecen de información específica del yacimiento en relación a la implementación de dichos documentos.

Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa. La norma IMS sobre el Programa de compromiso y liderazgo de Newmont establece que, a nivel corporativo, la gerencia de ESR de Newmont "desarrollará un plan estratégico que dirija las Declaraciones de Valores y Políticas de la compañía."[ii] En los yacimientos mineros, se espera que las Operaciones de los Gerentes Generales aseguren que los aspectos relevantes del plan estratégico de la ESR se implementen de manera consistente con las necesidades empresariales del yacimiento y la(s) Declaración(es) de Compromiso del yacimiento (ver Lección 5).[iii] También se espera que los Gerentes Generales en los yacimientos de la mina monitoreen anualmente el rendimiento de la mina en comparación con el plan estratégico de la ESR.

La norma IMS sobre el Compromiso y el Liderazgo del Programa también provee que las instalaciones de Newmont "comunicarán y documentarán objetivos y metas en cada función y nivel relevante en la organización,"[iv] y "establecerán objetivos y metas en base a la(s) Declaración(es) de Compromiso de la planta y al plan estratégico, los requisitos operativos y comerciales, los peligros y riesgos, los requisitos legales, puntos de vista de los interesados, y consistes con los objetivos y metas corporativas."[v]

Hay mucho dentro de esta norma que, si se implementa de manera eficaz, podría proveer una planificación estratégica integrada y consistente en los yacimientos de la mina. Es crucial para los gerentes de la mina identificar objetivos y metas relevantes al desempeño de las relaciones con la comunidad para cada departamento funcional. Estas metas y objetivos deberían incluirse en un plan estratégico general, consistente con el plan estratégico corporativo de la ESR, que puede proveer un lineamiento continuo para el desempeño de las relaciones con la comunidad en las minas.

Norma de la CER Sobre las Evaluaciones del Impacto Social. La norma de la CER de Newmont sobre las evaluaciones del impacto social requiere que cada yacimiento operativo de Newmont tenga un "plan de gestión de relaciones con la comunidad y externas"[vi] que sea informado por las SIA, los estudios especializados y las consultas con los interesados.[4] En vez de solicitar un plan integrado único para la mina, la norma requiere que el plan de gestión de relaciones con la comunidad y externas "esté vinculado a y sea consistente" con "cualquier otro plan estratégico, en particular el plan comercial y el plan de cierre que tiene la operación."[vii] ". La manera en la que estos planes estratégicos van a "vincularse" no es clara. Parecería que la "vinculación" de los planes estratégicos requeriría algún grado de priorización entre los objetivos establecidos en los diferentes planes, pero no es claro cómo tendría lugar dicha priorización. No hay un lineamiento claro acerca de la identificación de responsabilidades multifuncionales para el desempeño de las relaciones con la comunidad.

Código de Ética y Conducta Comercial. En un nivel muy general, el Código de ética y conducta comercial de Newmont establece que"[c]ada uno de nosotros es responsable, dentro de los límites de nuestro control, por el cumplimiento de todas las leyes aplicables, reglamentaciones, permisos y licencias y con los planes de gestión ambiental y social de Newmont diseñados e implementados conforme a nuestras Normas."[viii]

- ## Sistema de Administración de Newmont: ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño?

Evaluación de la Implementación de las Normas. Para operacionalizar sus normas y metas de relaciones con la comunidad, Newmont debe tener un mecanismo para asegurar que los gerentes del yacimiento sean responsables de implementar esas normas. Según se observó en la Sección IV, el sistema de evaluación Five Star fue abandonado por Newmont, y no hay un sistema de evaluaciones nuevo en funcionamiento actualmente. Un análisis de algunas de las características y limitaciones del sistema Five Star, sin embargo, puede proveer un lineamiento a medida que la compañía avanza.

Conforme al sistema de evaluación Five Star, los asesores externos verificaron la implementación de la norma de la SIA, y de este modo también el requisito de que las minas tengan un plan de gestión para las relaciones con la comunidad y externas. Conforme a los criterios de evaluación, una calificación de desempeño mínima "tres estrellas" requería que una mina debería tener una SIA "formal y actualizada" que se utilizaba como base para el "plan de gestión estratégico y la evaluación de los riesgos actuales del establecimiento" y que se vinculaba con el plan de cierre de la mina.[ix] Se proporcionó poca información sobre el contenido específico de dicho plan, o relacionada con la coordinación multifuncional.

Para las normas IMS sobre el compromiso y liderazgo del programa y comunicación interna, para que un evaluador establezca que una mina debería recibir una calificación de desempeño mínima "tres estrellas", él/ella necesitaba determinar que se habían implementado "procedimientos formales" y que eran "funcionales con adaptación general a los requisitos de la norma."[x]

[4] Las pautas para la norma de la SIA reconocen la complejidad de los impactos que una mina tiene sobre la comunidad, observando que "está tratando con modos de vida, comportamiento y un rango de variables que no pueden manejarse con el estilo tradicional de gestión de proyectos". Norma de la CER sobre la evaluación del impacto social.

En la opinión de los Directores del Estudio, el sistema de evaluación Five Star era inadecuado para medir el desempeño de la compañía con respecto a las relaciones con la comunidad. La identificación de si los sistemas están in situ no brinda suficiente información respecto al desempeño de un yacimiento según la norma. En las entrevistas con los ejecutivos corporativos, se presentaron preocupaciones similares en relación a las evaluaciones Five Star. Los entrevistados indicaron que las evaluaciones Five Star colocaron mucho énfasis en los sistemas sin permitir una evaluación de si el sistema estaba atendiendo las preocupaciones relevantes. La crítica generalizada, conforme a un ejecutivo, fue que, "Five Star no midió el rendimiento, si no que sólo midió si el sistema de gestión se estaba aplicando de manera efectiva."[xi] Los ejecutivos describieron el sistema como un "proceso de auditoría" en el que la "persona que estaba siendo evaluada inmediatamente lo percibió como una medición, y buscó alcanzar la puntuación. Esto se tornó en "una gestión para satisfacer la auditoría" en oposición a cómo mejorar el desempeño."[xii]

Finalmente, los programas que reposan en los archivadores para ser revisados por los evaluadores no atienden las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad de Newmont. En el futuro, Newmont debe no solo buscar verificar la existencia de planes estratégicos, sino que debe evaluar también la implementación. ¿Están al tanto los gerentes del yacimiento, en todos los departamentos funcionales de la mina, del plan estratégico de la mina? ¿Entienden los gerentes las metas y los objetivos de Newmont, incluyendo la necesidad de la compañía de mantener una licencia social para operar? ¿Se sigue el plan y se está implementado el mismo? Cada una de estas preguntas debe responderse durante cualquiera de los procesos de evaluación.

Capacidad para Ccoordinar en las Áreas Funcionales en las Relaciones con la Ccomunidad. Conforme al nuevo sistema de gestión de Newmont, los Vicepresidentes Senior Regionales son responsables de asegurar la coordinación de las diferentes áreas funcionales en los yacimientos mineros dentro de sus regiones específicas de responsabilidad. Para llevar a cabo esta responsabilidad, cada Vicepresidente Senior Regional recibe informes directos de los Directores Regionales de Negocios, Operaciones, Recursos Humanos, Legales y ESR. Estos Directores Regionales reciben informes de los gerentes funcionales del yacimiento.[5]

Conforme al nuevo sistema de administración, cada uno de los Directores Regionales tiene igual autoridad y comparte la responsabilidad en la toma de decisiones. Esto coloca un énfasis significativo en la capacidad de estos individuos de trabajar de manera cohesiva como un equipo funcional. Finalmente, los Vicepresidentes Senior Regionales son cruciales para la nueva organización de la compañía, ya que ahora depende de ellos asegurar la combinación adecuada de las cinco áreas funcionales dentro de su región. Las preocupaciones de los Directores del Estudio sobre la actual capacidad de Newmont de realizar una planificación estratégica multifuncional en relación con los temas de las relaciones con la comunidad también resonaron durante las entrevistas con los ejecutivos corporativos. Conforme a un ejecutivo de la ESR Regional, esto pone "una enorme presión en las destrezas de liderazgo del VP Regional."[xiii] Existen pocas medidas de protección en este modelo, debido en gran parte a que no hay un plan estratégico central relacionado con los yacimientos mineros para guiar la toma de decisiones de los ejecutivos regionales. Esto por lo tanto también hace que la efectividad del sistema dependa altamente en las destrezas de liderazgo de los ejecutivos regionales, particularmente en relación a los asuntos sociales.

Finalmente, los ejecutivos regionales no pueden promover de manera eficaz la coordinación multifuncional de las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad si no entienden los temas en juego. En las entrevistas, los ejecutivos expresaron una visión uniforme en la que la nueva estructura de administración, en la que los Vicepresidentes Senior Regionales son responsables de asegurar la coordinación, no ha aumentado significativamente el entendimiento sobre la responsabilidad social dentro de Newmont. "El lado social todavía se ve como "vudú", dijo uno, agregando que aquellos en los grupos más "tradicionales" "todavía no entienden la responsabilidad social."[xiv] Una cantidad de entrevistados expresó incertidumbre en relación a lo que, como mencionó un ejecutivo, "cómo es la responsabilidad social en el terreno."[xv] Es más, a pesar de los sistemas de evaluación interna existentes, había una falta significativa de claridad entre aquellos entrevistados en relación a cuál es la responsabilidad social y a cómo debería evaluarse. Se expresó preocupación en relación a los gerentes regionales que todavía no entendieron la importancia de la responsabilidad social en la medida en que estos gerentes por lo general son transferidos desde una ubicación a otra, y enfrentan temas similares (p. ej., derechos indígenas) en sus nuevos empleos.

[5] Consulte la tabla organizativa a nivel del yacimiento y regional que figura en el Apéndice 7.

En el yacimiento, no hay una relación de informes formal entre el Gerente de la ESR y el Gerente General para Operaciones de la mina, a pesar de que el Gerente de la ESR es responsable de interactuar con otras áreas funcionales en la mina para asegurar que se mantienen las normas de Newmont. Esto ocurre a través del equipo de gestión del yacimiento según se describió en la Sección IV.B. Si es necesario, el Gerente de la ESR en el yacimiento minero puede plantear temas al Director Regional de la ESR, que puede exponer el asunto al equipo de gestión regional y al Vicepresidente Senior Regional. Nuevamente, el Vicepresidente Senior Regional carga con la responsabilidad primaria de la gestión y la implementación multifuncional de los asuntos de las relaciones con la comunidad.

Notablemente, a nivel corporativo, Newmont tiene el "Equipo Global de la ESR" para coordinar esfuerzos entre las regiones en operación y la oficina corporativa acerca de la responsabilidad ambiental y social. Este equipo se reúne trimestralmente, o más frecuentemente según sea necesario. También hay reuniones con el Vicepresidente Regional Senior, en las cuales los asuntos de la ESR son ítems permanentes en la agenda. La CRR no incluyó una evaluación de la idoneidad de estas reuniones como plataformas para debates en relación a la planificación estratégica del yacimiento.

Implementación en los Yacimientos. Como se observó anteriormente, la mayoría de los equipos del estudio no respondieron sobre la existencia de planes de relaciones con la comunidad detallados en los yacimientos mineros. No está completamente claro si esto es debido a que la gerencia del yacimiento no había redactado ningún plan de gestión, o porque el plan había sido redactado pero no implementado. Una excepción a esto es Yanacocha, donde el equipo del estudio revisó un plan estratégico para la ESR para 2008-2012.

Generalmente, los equipos del estudio observaron que las relaciones con la comunidad estaban "aisladas" dentro del departamento de la ESR y que había poca integración multifuncional de los hallazgos de la SIA o de los esfuerzos de relaciones con los interesados. Como el equipo de estudio de Carlin observó, este particionamiento de la función de las relaciones con la comunidad limita la "amplitud y eficacia de la implementación de las políticas y los procedimientos de relaciones con la comunidad en el yacimiento minero."[xvi] En relación con Minahasa, un ejecutivo senior mencionó que "tenía el control completo de lo que estaba pasando a nivel operativo. No tenía conocimiento sobre la comunidad…. sobre el grupo Buyat Pantai."[xvii] Los interesados internos creyeron que, durante el período operativo de la mina, los individuos que se desempeñaron como Gerentes Generales estaban ampliamente centrados en los asuntos operativos y técnicos, y no sabían, o no se centraban en, cómo evaluar y responder a las preocupaciones de la comunidad. En la evaluación de Minahasa, varios de los interesados internos opinaron que "la marginalización de la función de las relaciones con la comunidad dentro de procesos de tomas de decisiones organizativos puede haber contribuido a los desafíos que enfrentó Newmont."[xviii]

Al considerar la gestión estratégica de las relaciones con la comunidad en los yacimientos, los equipo de estudio generalmente observaron que los riesgos identificados en los registros de riesgo de los yacimientos (ver lección 2) no habían sido representados en planes estratégicos o planes de trabajo. Notablemente, el equipo del estudio de Yanacocha observó que el plan 2008-2012 identificó los "riesgos más altos y extremos"[xix] para los departamentos de la ESR. El equipo del estudio no fue, sin embargo, capaz de informar si este plan estratégico se actualiza de manera regular en base a las evaluaciones en cambio y a los aportes de la comunidad. Una cantidad de equipos de estudio observó que no hubo una evaluación respecto a cuál personal de Newmont, departamentos funcionales, o contratistas tuvieron el punto de contacto más significativo con los interesados de la comunidad. Dicho análisis proporcionaría un aporte valioso en la planificación estratégica.

De manera similar, los equipos del estudio observaron que "la compañía no ha analizado qué departamentos, y qué funciones en esos departamentos, tienen el contacto más frecuente con los interesados externos o el mayor impacto en sus asuntos de preocupación."[xx] Como observó el equipo del estudio de Carlin, "[e]ste tipo de análisis funcional ayudaría a que la compañía priorice rápidamente qué departamentos y funciones deberían recibir capacitación y apoyo adicionales en cuanto a las relaciones con la comunidad."[xxi] Los Directores del Estudio consideran que dicho análisis debería ser un componente clave de la planificación estratégica de la mina para la gestión de las relaciones con la comunidad. Sin saber qué áreas funcionales impactan a los interesados, y cómo, es difícil establecer los mecanismos e indicadores de responsabilidad correctos. Actualmente, no hay indicadores de desempeño clave para los asuntos de las relaciones con la comunidad para los diferentes departamentos funcionales en la mina.

Algunos interesados internos en la reseña de Minahasa consideraron que la relación débil de la mina con los interesados externos fue debido a una cantidad de causas subyacentes "que incluyen un paradigma organizativo que se vio como dominado por una orientación hacia los aspectos relativos al cumplimiento de la producción y a la de adaptación técnica y ambiental."[xxii] Conforme con los entrevistados, dicho paradigma "aportó a una situación donde los riesgos no se consideraron, entendieron, proporcionaron con recursos, manejaron o monitorearon de manera adecuada por parte de la organización antes y durante la crisis."[xxiii] Había una percepción de que había "poco espacio para una consideración detallada de las relaciones con la comunidad local y de los aspectos sociopolíticos más amplios."[xxiv] En base a las entrevistas realizadas, el equipo que llevo a cabo la reseña de Minahasa concluyó que "Newmont puede no haber previsto el potencial para que los aspectos sociales se tornen en un alto riesgo debido a que el paradigma organizativo dominante no respondió a estos asuntos."[xxv]

- ## Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles Son las Preocupaciones?

La falta de una planificación estratégica integrada en relación a las relaciones con la comunidad en el yacimiento minero y el relativo aislamiento de los departamentos de la ESR representan riesgos significativos para Newmont. Las minas interactúan con los interesados de la comunidad de muchas maneras, y la complejidad de estas interacciones y de los asuntos involucrados no puede ser manejada solamente por la ESR.

Las operaciones de Newmont en Yanacocha proveen un ejemplo claro de la necesidad de que haya un enfoque multifuncional detallado para las relaciones con la comunidad. En Yanacocha, donde una larga historia de incidentes y quejas ha dado lugar a una relación ampliamente "deteriorada" entre la mina y las comunidades circundantes, el equipo del estudio observó que "[e]l yacimiento minero no parece tener un sistema de gestión central para las relaciones con la comunidad; está ampliamente organizado por los Grupos EA que a veces involucran otros departamentos en una base ad-hoc."[6][xxvi] El equipo del estudio de Yanacocha concluyó que "la falta de sistemas funcionales e importantes para manejar… relaciones de interesados"[xxvii] incrementa el riesgo de errores significativos en un contexto en el que la mina tiene "poco margen de error a la vista de sus interesados."[xxviii] Yanacocha es el productor de oro más grande en Sudamérica, con seis minas a cielo abierto, cuatro plataformas de lixiviación y tres hoyos de recuperación de oro, e incluye un "área de impacto" que contiene un estimado de 152 aldeas. La mina tiene una relación muy difícil con muchos de los interesados de la comunidad, como se debatió en la Sección V, y hay una necesidad de que haya una estrategia para relaciones disciplinadas y amables con la comunidad. La ausencia de un plan central para manejar las preocupaciones de las relaciones con la comunidad ha dañado la capacidad de Newmont de desarrollar relaciones positivas con sus interesados en el Perú.

Al explicar sus preocupaciones, muchos interesados alrededor de Yanacocha señalan la falta inicial de relaciones con las comunidades de la mina como un factor que ha socavado las relaciones actuales. Los primeros equipos de exploración dañaron supuestamente los canales de agua y la propiedad privada sin consultar a los miembros de la comunidad o sin esfuerzos de mitigación adecuados. Actualmente, hay tensión en la comunidad debido a las preocupaciones de que Newmont está volviendo a considerar una exploración y un desarrollo potencial en el Cerro Quilish. El ejemplo provisto por la falla de Newmont de relacionarse de manera eficaz con las comunidades durante su exploración inicial de Yanacocha, como también las tensiones involucradas en cualquier debate de exploración adicional en el Cerro Quilish, destacan la necesidad de que haya estrategias para las relaciones con la comunidad detalladas que sean aplicables a todas las áreas funcionales, incluyendo Exploración. Esto también subraya la necesidad de que dicha estrategia esté en funcionamiento, al menos en forma inicial, en el inicio de las relaciones de la mina con los interesados de la comunidad.

[6] En el yacimiento minero, hay un departamento grande de Asuntos Externos, con aproximadamente 70 empleados. Asuntos Externos en Yanacocha se subdivide en dos áreas separadas: Desarrollo Social y Mitigación, y Relaciones Institucionales y Comunicaciones con Cajamarca. El equipo del estudio de Yanacocha también observó que "la estrategia, la política y la coordinación en las áreas funcionales están determinadas por una estructura regional" cuya responsabilidad final recae en el Vicepresidente Regional para Sudamérica, con base en Lima. Los asuntos de responsabilidad se debatirán con mayor profundidad en la Lección 3. Reseña De Las Relaciones Con La Comunidad De Newmont: Yanacocha Mine, Perú, estudio realizado en octubre de 2007 (Octubre De 2008), Apéndice 1E, pág. 114 (en adelante, "Informe Narrativo De Yanacocha.")

Ejemplos similares en otros yacimientos mineros dejan en claro que la complejidad de los asuntos en cuestión requiere la participación coordinada de todas las áreas funcionales. En yacimientos como Batu Hijau y Ahafo, las minas enfrentan preocupaciones significativas de la comunidad sobre el empleo, y es crítico que las estrategias de Recursos Humanos estén más coordinadas de cerca con la ESR. En Carlin, el equipo del estudio observó que los departamentos de compra tienen un poder tremendo de ayudar a la economía local, pero observaron que no había una estrategia clara para las compras dirigidas para apoyar a grupos específicos. Esto representa una significativa oportunidad perdida para promover el desarrollo de la comunidad.

Líneas de Tiempo del Proyecto. En diferentes yacimientos, los debates sobre las líneas de tiempo de cierre han dado lugar a tensiones entre las minas y las comunidades.[7] A pesar de que los Directores del Estudio reconocen que los asuntos de relaciones con la comunidad se consideran frecuentemente en debates sobre el cierre y la nueva exploración, es esencial que la ESR y los departamentos de operaciones no operen con fines cruzados.

El equipo del estudio de Carlin observó que "lo que parece estar faltando es una estrategia general para cómo Newmont intenta promover sustentabilidad económica a largo plazo en la región luego de que la mina cierre."[xxix] En Batu Hijau, algunos interesados preguntaron si los programas de desarrollo comunitarios de Newmont fueron establecidos en una manera que tolerarían el cierre de la mina: "[n]o hay un nivel de comodidad acerca de la sustentabilidad a largo plazo de los programa de desarrollo comunitarios."[xxx] Un interesado le dijo al equipo del estudio de Batu Hijau que "[s]i no trabajamos para Newmont no podemos sobrevivir. El impacto económico es muy alto."[xxxi]

Algunos interesados internos percibieron que una falta de planificación de cierre detallada fue también un asunto significativo en Minahasa. Los interesados internos creyeron que la planificación de cierre en la mina involucraba una atención significativa a las preocupaciones ambientales, pero relativamente poca atención para las preocupaciones sociales. (Ver debates adicionales en la Lección 8.) Según los entrevistados, la planificación del cierre en Minahasa también involucró un mayor foco en las actividades de desarrollo comunitario en el mismo momento en que se estaba reduciendo el departamento de Relaciones con la Comunidad. Los entrevistados creyeron que había una falta general de coordinación que socavó los esfuerzos de la compañía de tratar las preocupaciones comunitarias asociadas con el cierre de la mina. Algunos entrevistados también percibieron que la planificación del cierre en Minahasa no incorporó planes específicos para tratar los impactos socioeconómicos en la comunidad Buyat Pantai y que los riesgos asociados con la comunidad en la playa no eran considerados una alta prioridad por aquellos que manejaban la planificación del cierre.

La potencial demora en el cierre del proyecto puede también dar lugar a tensiones. Recientemente, en Waihi, hubo un mayor nivel de tensión con la tribu Iwi, específicamente con el grupo Ngati Tomatera, debido a las posibles demoras en el cierre programado de la mina. El grupo Ngati Tamatera desea planear un proceso de luto para Pukewa, pero no quiere tener un diálogo con Newmont sobre ese proceso hasta que se establezca la fecha de cierre.

Capacitación y Capacidad de Coordinación Multifuncional. Al evaluar la capacidad de las minas de abordar las relaciones con la comunidad en forma multifuncional, la capacitación es otra consideración clave. La forma en la cual se identifican y se priorizan las necesidades de capacitación es una consideración importante para la compañía. El equipo de estudio de Batu Hijau encontró que la capacitación en temas de relaciones con los interesados "debe ser iniciada por los gerentes de línea respectivos. Si no son activos en la determinación de las necesidades y prioridades específicas de su departamento, la capacitación no se llevará a cabo."[xxxii] El equipo de estudio de Batu Hijau también observó que "[n]o parece haber un curriculum estandarizado y una gran parte de la capacitación en el Departamento de Relaciones Externas tiene más de dos años."[xxxiii] En Ahafo, el equipo de estudio encontró que "los gerentes de los departamentos son…responsables de monitorear el desempeño de la compañía en sus áreas respectivas y de hacer recomendaciones para formas particulares de capacitación relacionada con los interesados que puedan ser necesarias."[xxxiv]

[7] Newmont tiene normas CER específicas sobre el Cierre que piden un "plan de cierre y recuperación" que incluye "una comunicación continua de las actividades de cierre… para los interesados afectados". Norma CER Sobre el Cierre.

Los Directores del Estudio creen que es importante para Newmont realizar análisis en los cuales se debería establecer cuál personal debería tener prioridad en cuanto a la capacitación específica basada en la naturaleza de su contacto o sus interacciones con los interesados de la comunidad. Actualmente hay un riesgo de que empleados específicos no estén recibiendo capacitación que podría afectar significativamente las relaciones de Newmont con los interesados de la comunidad. Por ejemplo, el equipo de estudio de Waihi observó que no había una capacitación regular sobre las relaciones con la comunidad para el personal de Exploración y Medio Ambiente. Esto es preocupante porque esos dos departamentos tienen la capacidad de afectar significativamente la relación de una mina con su comunidad.

Tampoco queda claro si se identifican las necesidades de capacitación en las oficinas regionales. El equipo de estudio de Waihi observó que los procesos tales como la compra y el empleo ahora están centralizados en las oficinas regionales de Newmont en Perth. Este personal puede tener una influencia significativa en el desarrollo de las comunidades locales en los yacimientos de las minas. El presupuesto de una mina para las actividades de "relaciones con la comunidad" y "desarrollo de la comunidad" puede ser relativamente más pequeño que los fondos que la mina gasta en hacer compras de suministro en la comunidad local. Es importante que este personal esté al tanto de las metas estratégicas específicas del yacimiento de la mina para las relaciones con la comunidad.

Cambio en la Estructura de Administración. Por último, la reciente reestructuración de la administración ha llevado a que algunos interesados cuestionaran si los yacimientos de las minas han mantenido las capacidades bajo la nueva estructura de administración para tomar ciertas decisiones necesarias para promover relaciones positivas con la comunidad. En Waihi, por ejemplo, el equipo de estudio encontró que entre los interesados surgieron "preocupaciones específicas"[xxxv] acerca de la capacidad de la mina de tomar decisiones que apoyarían la economía local. Con la anterior estructura de administración, el Gerente General en Waihi hizo de las relaciones con la comunidad un foco central para la mina. Con este telón de fondo, la reestructuración se ha percibido como una retirada de una relación anterior de alto nivel con la comunidad. Un interesado en Waihi declaró específicamente que "la nueva estructura regional no funciona tan bien para la comunidad, ni para construir relaciones con la comunidad."[xxxvi]

- ## Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece Estar Funcionando?

Fuerte Liderazgo de ESR. Era claro en un número de yacimientos que un fuerte liderazgo del Departamento de ESR puede promover una cultura del yacimiento orientada a la comunidad incluso sin un plan estratégico central para las relaciones con la comunidad. Esto representa una oportunidad para Newmont, ya que los líderes fuertes pueden ayudar a impulsar los esfuerzos futuros para lograr una planificación estratégica.

De los yacimientos revisados, Carlin y Waihi se destacaron por el grado hasta el cual los interesados de la comunidad reconocieron el papel de individuos específicos y de departamentos en la promoción de fuertes relaciones con la comunidad. En Carlin, el equipo de estudio observó que la mina tiene "una fuerte licencia social para operar,"[xxxvii] y esto "parece ser el reflejo de una cultura arraigada de la compañía"[xxxviii] en el departamento de ESR así como también el resultado del liderazgo personal del equipo de administración regional y el Departamento de ESR. En Waihi, los interesados de la comunidad citaron específicamente los esfuerzos de Gerentes Generales anteriores por asegurar que las relaciones con la comunidad fueran una prioridad durante la operación cotidiana de la mina.

Además, como se discutió en la Lección 5, tanto Waihi como Carlin representan ambientes operativos en los que Newmont y sus empleados se han integrado en gran medida a la estructura de la comunidad civil. El papel de los Departamentos de ESR a nivel del yacimiento en el compromiso con y la construcción de relaciones con la comunidad fue un factor clave en un número de yacimientos. En Carlin, el equipo de estudio encontró que la administración desarrolló "una red efectiva de contactos cuidadosamente cultivados que representan un amplio rango del gobierno y la comunidad en la región Elko."[xxxix] Esto dio lugar a una situación en la que "[l]os interesados externos claramente ven a Newmont y a sus empleados como involucrados con la comunidad y comprometidos con su desarrollo."[xl] Debido a esto, la compañía es capaz de confiar en gran medida en su red de contactos de la comunidad "para proveer aportes externos para sus decisiones operativas y los programas de inversión en la comunidad."[xli]

De manera similar, en Waihi, el equipo de estudio observó que la mina había "reclutado a personas locales con redes establecidas para trabajar en las áreas de Relaciones con la Comunidad y ESR [a nivel del yacimiento]. Estos individuos clave han trabajado en la operación por muchos años y son generalmente muy conocidos y son respetados por muchos en la comunidad."[xlii] También en Waihi, "tres de los últimos cuatro Gerentes Generales han sido [Nueva Zelanda] nacionales, lo cual fue visto por algunos entrevistados como una movida estratégica por parte de la compañía para asegurar relaciones positivas con la comunidad."[xliii]

También se citó el fuerte liderazgo del Departamento de ESR en Ahafo, la mina más joven estudiada para la CRR. Ahafo es un ejemplo importante a los ojos de los Directores del Estudio. Representa a una mina que comenzó a operar después de que se adoptaron las normas y políticas de administración actuales de Newmont. También es un entorno en operación en el que la llegada de Newmont ha dado lugar a un cambio social y económico significativo. Desde el inicio, la mina parece haber adoptado un enfoque muy proactivo en cuanto a las relaciones con la comunidad, y el equipo de estudio de Ahafo observó que la mina ha "demostrado un fuerte compromiso con las relaciones con la comunidad a través de un Departamento de Asuntos Externos altamente motivado y efectivo [al nivel del yacimiento]."[xliv] El equipo de estudio también observó que "[e]l funcionamiento efectivo del departamento de Asuntos externos constituye una fortaleza principal para la promoción de relaciones positivas con la comunidad en la Mina Ahafo y para la reducción del…riesgo social."[xlv]

Stage Gate. La adopción de Stage Gate es otra oportunidad para promover la integración multifuncional de las preocupaciones de la comunidad ayudando a asegurar que las preocupaciones de los interesados se consideren directamente al inicio del desarrollo del proyecto. Los entrevistados ejecutivos observaron que la responsabilidad social está incorporada efectivamente en Stage Gate. Esto es "muy estratégico" porque en la nueva estructura ESR es "igual" a las otras áreas funcionales en un yacimiento de una mina, incluyendo el Departamento de Operaciones, el Departamento Comercial y el Departamento Legal.[xlvi] Un ejecutivo observó, "Stage Gate incorpora explícitamente la responsabilidad social, tiene influencia dentro de la compañía y está involucrado directamente en la toma de decisiones."[xlvii] Desde el punto de vista de la exploración y el desarrollo del proyecto, "Stage Gate es el proceso adecuado, ya que imparte disciplina y carga un proyecto adecuadamente con su riesgo inherente antes de tomar la decisión de proceder o no."[xlviii]

Si bien también se expresaron algunas preocupaciones acerca de Stage Gate, para los Directores del Estudio parece ser un buen proceso en teoría y ha funcionado bien en otros lugares. Su éxito en Newmont va a depender del vigor con el cual se aplique. Un ejecutivo comentó que si bien Newmont "es débil al compartir conocimiento", Stage Gate "es una de las piezas de base que va a ayudar" a remediar esa debilidad.[xlix]

Visión de Futuro. Los Directores del Estudio son conscientes de que muchas de las políticas y normas de administración de Newmont sobre los temas de relaciones con la comunidad solo se han adoptado en los últimos cinco años. El proceso de lanzamiento de normas a diversos yacimientos de minas es difícil y ciertamente no hay motivo para creer que las relaciones con la comunidad no se vayan a arraigar cada vez más dentro de los enfoques de administración en los yacimientos individuales. Como observó un ejecutivo, la responsabilidad social está en un camino en Newmont que se ha tomado recientemente con respecto a otras normas y procesos importantes de administración de riesgos. "En un momento no estábamos tan enfocados en la seguridad y era difícil medir nuestro desempeño, pero luego establecimos la métrica correcta y desarrollamos un buen registro. Lo mismo ocurrió luego con los temas del medio ambiente. Ahora estamos en el proceso de hacer lo mismo con la responsabilidad social, que ha sido más desafiante en algunas formas. Si bien hemos contribuido mucho en esto y seguimos mejorando, todavía queda mucho por hacer."[l] De acuerdo con algunos entrevistados, los ejemplos de seguridad y medio ambiente también proveen un modelo para temas sociales con respecto a normas de desempeño reconocidas más ampliamente, visibilidad y recursos de capacitación.

Si bien los mecanismos para rastrear el riesgo social son distintos de aquellos desarrollados para el desempeño social o ambiental, se debe hacer un esfuerzo similar para desarrollar e implementar planes integrales para medir las preocupaciones sociales. Después de todo, como comentó un ejecutivo, "el proceso es el proceso."[li]

4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias Para el Futuro

- ☑ Los gerentes de los yacimientos de las minas deberían desarrollar planes de administración estratégicos integrados para las relaciones con la comunidad para cada uno de los yacimientos de las minas de Newmont. Este proceso de planificación debería realizarse en coordinación con los Vicepresidentes Regionales Senior y el personal de ESR corporativa para asegurar que haya consistencia con las normas de desempeño y administración de Newmont y el Plan Estratégico de ESR Global.

- ☑ Newmont debería realizar una evaluación, en una muestra representativa de los yacimientos de las minas, de las formas en las cuales distintas áreas funcionales de la mina interactúan con los interesados de la comunidad y el nivel de influencia que tiene cada área funcional en la calidad de las relaciones con la comunidad de Newmont.

- ☑ La ESR corporativa debería trabajar con los yacimientos de las minas para desarrollar e implementar indicadores clave de desempeño para medir el desempeño contra los planes estratégicos a nivel global y al nivel del yacimiento para las relaciones con la comunidad para cada área funcional en los yacimientos de las minas (p. ej., operaciones del medio ambiente, recursos humanos y seguridad). Los indicadores clave de desempeño deberían incluir tanto indicadores anticipados (p. ej., capacitación, análisis de riesgos, planificación y administración y mecanismos de compromiso de los interesados) como retrasados (p. ej., tiempo de respuesta para resolver reclamos, aumento/disminución de reclamos con el tiempo, protestas, encuestas sobre percepciones y grupos de enfoque). Los aportes y la participación de los interesados deben incorporarse dentro de estos indicadores de desempeño.

- ☑ Todos los gerentes de los yacimientos de las minas, a lo largo de cada área funcional, deberían recibir una capacitación regular sobre las relaciones con la comunidad. El plan de estudio de la capacitación debería abordar las normas y políticas corporativas así como también los imperativos comerciales para lograr fuertes relaciones con la comunidad. La capacitación para gerentes en distintas áreas funcionales debería reflejar los tipos específicos de compromisos que cada gerente tiene con los interesados de la comunidad.

Lección 2: Las evaluaciones regulares y amplias sobre el impacto social y evaluaciones de riesgo deben informar la planificación estratégica multifuncional en los yacimientos en operación de Newmont.

1. ¿Por qué esto es importante?

Las SIA proporcionan a una administración local, regional y corporativa la información valiosa acerca de los impactos positivos y negativos que tienen las acciones, políticas y programas de la compañía sobre los interesados de la comunidad en los yacimientos de las minas. Esta información es esencial para la planificación estratégica y la capacidad de la compañía de relacionarse en forma efectiva con los interesados de manera proactiva. Es importante que los esfuerzos de las evaluaciones sean constantes y dinámicos para que los cambios en las identidades de los interesados de la comunidad, así como también la naturaleza de sus preocupaciones se incorporen rápidamente dentro de la planificación estratégica de la mina.

Las evaluaciones de riesgos sociales también son muy importantes para la planificación estratégica de una mina. La administración de riesgos es un elemento clave de la estrategia de administración comercial de Newmont y los riesgos sociales y de la comunidad se deben monitorear cuidadosamente.

2. ¿Qué riesgos trata esta lección?

Las SIA proporcionan información muy importante para establecer metas y objetivos en los yacimientos de las minas. Sin tales evaluaciones, Newmont carece de la información necesaria para identificar y responder a las tendencias negativas o para demostrar los impactos positivos de sus actividades en la economía local y regional. Además de proporcionar información para la planificación estratégica, las SIA proveen información para la relación constante con los interesados que es proactiva en lugar de reactiva. Estas evaluaciones, junto con una evaluación y gestión constante de los riesgos, debe considerarse una parte esencial del funcionamiento general de la mina.

Las SIA también proporcionan los tipos de información necesaria para priorizar la asignación de recursos. Como indican las pautas de la norma CER de Newmont sobre las SIA, el proceso de las SIA es "valioso porque evita que se incurra en gastos financieros a través de la recolección de información que no es relevante para el proyecto."[lii] Al abordar los diversos y complejos desafíos en los yacimientos de sus minas, Newmont debe tener un medio para priorizar sus gastos en las relaciones con la comunidad. Los análisis de datos fidedignos sobre los impactos sociales en las comunidades proveen a Newmont la información para evaluar el impacto de sus gastos, dónde son mayores las necesidades de la comunidad y la distribución de los impactos en distintos grupos de interesados. Dicha información se puede utilizar para mejorar la capacidad de la compañía de desarrollar planes estratégicos efectivos para futuras asignaciones de recursos.

Por último, la información recolectada a través de evaluaciones de riesgos sociales y de impacto social representa un recurso considerable para la compañía ya que aumenta la capacidad de la compañía de manejar las relaciones con la comunidad en forma efectiva. El hecho de no recolectar esa información representa una oportunidad perdida y un riesgo sustancial para la licencia social requerida para operar cada mina.

3. 3. Desarrollo de Rrelaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad de Newmont y la Efectividad de los Sistemas Existentes

• Normas y Políticas: ¿Qué Está Implementado? ¿Qué es Relevante? ¿Qué Falta?

Evaluaciones del Impacto Social. La norma CER de Newmont sobre las SIA requiere que se lleven a cabo evaluaciones en cada yacimiento de la mina al menos una vez cada tres años. Cada evaluación debe incluir ya sea la creación o la actualización de un registro de los interesados, así como también la identificación de los impactos a corto y a largo plazo en las comunidades circundantes de las distintas fases del ciclo de vida útil de la mina.[8]

Los equipos de estudio no identificaron la frecuencia con la cual se realizaron las SIA en los distintos yacimientos de las minas. No les queda claro a los Directores del Estudio si hay orientación para los gerentes de la mina acerca de si, en ciertos contextos operativos, las SIA deberían realizarse con mayor frecuencia que una vez cada tres años. Notablemente, puede ser necesario realizar evaluaciones más frecuentes en ciertos contextos, tales como aquellos en los que los factores sociales y económicos están cambiando rápidamente.

Como se discutió en la lección 1, la norma CER sobre las SIA estipula que cada mina debe tener un plan de administración estratégica de relaciones externas y con la comunidad que esté informado por los hallazgos de las SIA y sea consistente con las normas CER.[9]

Norma IMS Sobre el Contacto con los Interesados Externos. La norma IMS de Newmont sobre el contacto con los interesados externos dispone la utilización de procesos de identificación de los interesados y de administración de los riesgos para lograr "una comprensión integral de la(s) cultura(s) y estructura(s) social(es) de las comunidades afectadas para asegurar un contacto respetuoso y efectivo."[10] [liii]

[8] Notablemente, la norma también invita a la inclusión de estudios "especializados" sobre temas tales como las preocupaciones de la salud o culturales que se identifiquen durante la evaluación del impacto. Las pautas de la norma observan que "cada contexto va a definir las formas específicas en las que la SIA se lleva a cabo. La dinámica social, cultural y política va a determinar, en gran medida, el nivel de la relación de los interesados…" Las pautas también establecen que "la inclusión de los interesados en el proceso de la SIA es esencial. La calidad de la relación tiene igual importancia. Para muchos interesados, esto puede requerir adaptar el proceso para tener en cuenta sus propias circunstancias y necesidades de comunicación". Norma de la CER sobre la evaluación del impacto social

[9] La norma también indica que las evaluaciones de riesgos de la mina deben actualizarse dentro de los tres meses de las SIA y de todo estudio especializado. El plan de administración estratégica de la mina debe actualizarse dentro de los seis meses de dichos informes.

[10] Las pautas para la norma del contacto de los interesados externos especifican que, al evaluar el contexto social y cultural de una mina, se "consideren" los siguientes temas: costumbres locales, tradiciones y reglas culturales; estructuras de gobierno local: tradicionales y civiles; posiciones clave en la comunidad, tales como líderes formales e informales y personas que toman las decisiones; procesos de toma de decisiones; reglamentaciones locales; límites físicos; demografía; idiomas; sistemas educativos; experiencias históricas con industrias extractivas; instituciones religiosas; herencia; sitios religiosos y culturalmente significativos y métodos de comunicación. Pautas Para la Norma IMS Sobre Contacto de Interesados Externos e Informes.

Las pautas de la norma sobre el contacto de interesados externos establecen que "se debería desarrollar un plan de contacto de los interesados" y "se debería crear un diálogo de dos vías entre la instalación de Newmont y los interesados que construya relaciones, trabaje para construir un consentimiento de la comunidad y mantenga a Newmont informado sobre el cambio de los temas relacionados con los interesados."[liv] Este diálogo debería llevarse a cabo en una forma tal que "respet[e] las reglas culturales y sociales" "[s]e comprometa con los interesados solamente en formas que hayan sido acordadas por ellos" e "incluya a todos los interesados y no excluya a un grupo en particular."[lv]

Los Directores del Estudio observan que el contacto de los interesados es un componente central del desempeño de las relaciones con la comunidad. No queda claro a partir de las pautas el nivel al cual se espera que los yacimientos integren estos planes de contacto dentro de las iniciativas de planificación estratégica más amplias de la mina.

Las pautas para la norma del contacto de los interesados externos también trata la identificación de los interesados. Las pautas establecen que "todas las operaciones deben desarrollar e implementar un proceso para identificar y documentar a los interesados externos que son afectados por la operación o que afectan a la operación."[11][lvi] Notablemente, las pautas notan que en "el contacto de los interesados no se trata de 'vender' el proyecto a la comunidad y algunos proyectos a veces no logran construir un consentimiento público porque no tienen en cuenta a los grupos de interesados clave o los temas importantes que preocupan a la comunidad. Depende de la persona o el grupo en sí y no de la compañía decidir si son o no son interesados."[lvii]

Norma IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades. La norma IMS sobre administración de riesgos y oportunidades requiere que cada yacimiento en operación tenga un registro de riesgos, cuyo contenido se debe revisar y actualizar anualmente. Se espera que las minas "identifiquen y den prioridad"[lviii] a los riesgos e incorporen estos riesgos en el establecimiento de objetivos y metas, así como también planes de mejora continuos.

Las pautas para la norma sobre administración de riesgos y oportunidades abordan los riesgos de las relaciones con la comunidad además de los temas de salud, seguridad y medio ambiente. Se provee muy poca información u orientación específica sobre los temas de relaciones con la comunidad en las pautas, que observan simplemente que "[l]os riesgos de las relaciones con la comunidad varían desde reacciones de los interesados a sucesos particulares hasta temas sociales tales como los derechos humanos." [lix]

¿Qué falta? Si bien las pautas para la norma sobre el contacto de interesados externos identifican una "serie típica de los interesados de Newmont" incluidos los "pueblos indígenas y grupos de minorías y sus cuerpos representativos", las pautas no brindan información específica respecto de cómo contactar mejor a dichas poblaciones minoritarias. Asimismo, las mujeres no están identificadas como un grupo de interesados por separado, lo cual puede dejar a los yacimientos de las minas mal preparados para identificar y tratar las preocupaciones específicas de mujeres acerca de los impactos de la minería. Newmont debería considerar la redacción de pautas por separado sobre mujeres y pueblos indígenas para brindar una mejor orientación a los yacimientos sobre cómo identificar mejor las necesidades y preocupaciones particulares de estos grupos de interesados.

Newmont también debería considerar el proporcionar una mayor orientación a gerentes locales respecto de las posibles divisiones interculturales entre una mina y los interesados. Los gerentes deben ser conscientes y responder al hecho de que, como compañía multinacional principal con sede en los Estados Unidos, Newmont tiene una "identidad" cultural específica a la cual los interesados pueden responder de maneras positivas y negativas. Estas dinámicas pueden generar conflictos que Newmont debe procurar identificar, evaluar y responder a través del desarrollo de protocolos y políticas interculturales especificas del yacimiento.

[11] Como telón de fondo de la identificación de los interesados, las pautas de contacto de los interesados externos identifican un "rango típico de interesados de Newmont" que abarca a las comunidades, incluyendo los residentes locales, los aldeanos, los granjeros y los pastores nómades; pueblos indígenas y grupos de minorías y sus cuerpos representativos; organizaciones no gubernamentales; grupos sin fines de lucro; agencias regulatorias; departamentos de gobierno local, estatal y nacional y funcionarios de gobierno principales; servicios de emergencia, incluyendo los departamentos de policía y los hospitales; asociaciones industriales; asociaciones comerciales; sindicatos; medios de comunicación y grupos civiles locales. Las pautas también establecen ejemplos de "temas de la comunidad que son típicos de los proyectos de Newmont": "desarrollo de nuevos proyectos; empleo local y obtención local de bienes y servicios; uso de fuerzas de seguridad; cierre de la mina; polvo; ruido; movimiento de vehículos pesados en rutas públicas; prácticas y requisitos de detonación; descargas de agua de la mina o de agua de lluvia en las aguas locales; bombeo de agua de pozo y toda influencia en el régimen local de agua subterránea; impactos en la flora y la fauna que son consecuencia de la operación; impactos de los escombros de la roca estéril e instalaciones de colas; transporte de materiales peligrosos; toma de las tierras y uso de las mismas e inversión de la comunidad". Pautas Para la Norma IMS Sobre Contacto de Interesados Externos e Informes.

- ## Sistema de Administración de Newmont: ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño?

Medición del Desempeño. Conforme al sistema de evaluación anterior Five Star, en el caso de las normas IMS sobre participación e informes de interesados externos y administración de riesgos y oportunidades, para que un evaluador determine que una mina debía recibir una calificación de desempeño mínima "tres estrellas", necesitaba establecer que se habían implementados los "procedimientos formales" y eran "funcionales en conformidad general con los requisitos de la norma."[lx]

Como se indica en la Lección 1, en el caso de la norma SIA, una calificación de desempeño mínima "tres estrellas" requería que una mina debía tener una SIA "formal y actualizada" que se utilizaba como base para el "plan de administración estratégico y evaluación de los riesgos actuales del establecimiento" y que se vinculaba con el plan de cierre de la mina.[lxi]

Como se observa anteriormente, según la opinión de los Directores del estudio, el sistema de evaluación Five Star no fue el adecuado para medir el desempeño de la compañía en el área de relaciones con la comunidad. La simple identificación de si los sistemas están in situ no brinda suficiente información respecto del desempeño de un yacimiento según la norma.

Responsabilidad por el Tratamiento de Preocupaciones Sobre las Relaciones con la Comunidad. La identificación de los interesados comunitarios de una mina y los impactos que se espera que tenga la mina sobre dichos interesados es un elemento importante de la capacidad de una mina para administrar los riesgos de la comunidad. Sin embargo, esto no parece verse reflejado en las evaluaciones de desempeño de los empleados. Por ejemplo, en Waihi, el equipo observó que si bien cada uno de los procedimientos operativos estándar del Departamento de ESR tenía una sección específica sobre responsabilidad específica, no había coordinación entre los indicadores de desempeño del empleado y el registro de riesgos de la mina o los hallazgos de SIA. Sin dichos mecanismos de responsabilidad, los Directores del estudio descubren que Newmont no está equipado para responder a fallas de administración para identificar y reaccionar ante las preocupaciones de la comunidad en sus sitios operativos. Ante la ausencia de dicha capacidad, será difícil para Newmont promover una mejora continua de su gestión de las relaciones con la comunidad.

Desarrollo de Capacidades. El equipo de ESR corporativo de Newmont ha desarrollado una gama de herramientas de identificación de interesados destinadas a administradores de minas, y en cada una de las minas los equipos de estudio observaron sistemas para identificar y analizar interesados clave. Sin embargo, no quedaba claro, si los sistemas estaban ligados a las herramientas provistas a los yacimientos o eran desarrollados por los sitios en forma independiente.

El principio asociado para las normas SIA brinda cierta orientación sobre la implementación de un proceso SIA. El lineamiento enfatiza la importancia de dar suficiente tiempo de preparación para una evaluación del impacto y la necesidad de coordinar las SIA con otras evaluaciones en la mina, incluidas evaluaciones ambientales y de ingeniería.[12]

En el caso de evaluaciones de riesgos, los Directores del estudio encontraron que la orientación proporcionada a los yacimientos fue insuficiente, concerniente a las cuestiones de relaciones con la comunidad en las pautas de Administración de riesgos y oportunidades. Los principios son muy generales en su enfoque para la administración y evaluación de los riesgos de las relaciones con la comunidad. Por ejemplo, en cuanto al tratamiento de los "ejemplos de actividades que deberían considerarse para la aplicación del proceso de administración de riesgos", los principios expresan que cuando se consideran cambios a las operaciones existentes, se deben considerar "interacciones con interesados.[lxii] Cuando se asumen nuevos proyectos, los principios simplemente sugieren que también se deben considerar "temas de la comunidad.[lxiii]

[12] El lineamiento resume los pasos que se podrían incluir en un proceso SIA en un yacimiento particular, incluidos estudios de preparación, evaluación, referencia social y especialistas, revisión y evaluación y desarrollo de planes de administración social. El paso de "estudio de evaluación" invita explícitamente a un ejercicio de participación pública en el que las partes interesadas y afectadas pueden hacer comentarios sobre cuestiones clave y hacer preguntas sobre el proyecto.

Otra deficiencia notable en las pautas de riesgos y oportunidades relacionadas con problemas de la comunidad es la orientación cuantitativa y cualitativa sobre la evaluación de la importancia de riesgos específicos. Por ejemplo, en una matriz sobre "consecuencias", las consecuencias de la comunidad se describen únicamente en términos de reclamos y preguntas de los medios de comunicación.[lxiv] Un riesgo "Nivel uno" podría convertirse en una consecuencia comunitaria de un "Reclamo aislado. Sin reclamo de los medios."[lxv] Conforme a las pautas de consecuencias, un riesgo de muy alto nivel se convertiría en "una preocupación o interés de alto nivel de la comunidad local" e "interés de los medios de comunicación nacionales y/o internacionales."[lxvi] Los Directores del estudio creen que la evaluación de riesgos en términos de este rango muy limitado de posibles consecuencias comunitarias es insuficiente y no ofrece al evaluador un entendimiento adecuado de los riesgos de un mal manejo de las preocupaciones sobre las relaciones con la comunidad.

Preocupaciones Sobre Capacidad. Con respecto a la habilidad más amplia de Newmont para identificar y entender impactos sociales, un grupo de equipos del yacimiento y algunos de los ejecutivos de Newmont cuestionaron si el personal de la mina tiene suficiente formación en ciencias sociales para evaluar adecuadamente las inquietudes sociales de la comunidad y promover la incorporación de dichos análisis en la planificación estratégica de las minas. El personal de la compañía con formación más sólida en ciencias sociales puede ayudar al yacimiento y la administración regional a entender mejor las expectativas de la comunidad y ayudar a desarrollar planes a largo plazo para impulsar una dinámica mejorada de la comunidad. Los Directores del estudio coinciden en que es posible que las relaciones con la comunidad de Newmont sean exitosas si las personas a las que se le asignan funciones sociales tiene formación educativa y profesional y experiencia que refleje esas funciones, e invitan a la compañía a considerar esto en el contexto de sus prácticas de contratación.

El equipo de estudio planteó inquietudes de capacidad específicas en Batu Hijau, lo cual determina que el Departamento de desarrollo comunitario en la mina "no puede alcanzar su potencial máximo" debido a recursos insuficientes.[lxvii] El equipo de estudio expresó que no ha existido ningún gerente de desarrollo comunitario en la mina durante años. Por último, el equipo afirmó que "[l]a ausencia de profesionales de desarrollo comunitario experimentados, adecuadamente capacitados y altamente capacitados al mando del equipo de desarrollo comunitario genera una falta de dirección y motivación. Hay buenos funcionarios en el equipo de Desarrollo comunitario, pero parecen carecer de soporte y liderazgo que pudieran permitir la promoción de perspectivas y métodos de desarrollo verdaderamente sostenibles en los programas de la comunidad."[lxviii]

Los Directores del estudio encuentran que los recursos adecuados para el personal de Desarrollo y relaciones con la comunidad son un tema de capacidad importante que Newmont debe considerar cuidadosamente. Evaluaciones de impacto más rigurosas permitirían al personal de Desarrollo comunitario demostrar el valor de su trabajo y abogar por mayores recursos si no pueden cumplir con las demandas de la comunidad objetivamente evaluadas. El equipo de estudio observó que en Batu Hijau las "demandas y expectativas de la comunidad son altas…y la comunidad no necesariamente cree que el personal siempre trabaja a su máxima capacidad para cubrir sus necesidades y demandas."[lxix] El equipo de Batu Hijau recomendó que los programas de "capacitación, capacidad y desarrollo de la moral" además de aportes directos para la motivación y el desempeño del personal" mejorarían la situación.[lxx] Según la opinión de los Directores del estudio, la medición del impacto social junto con indicadores de desempeño más objetivos para evaluar el desempeño del empleado permitirían a Newmont motivar y defender a su personal de Desarrollo comunitario.

Conocimiento Local. Varios de los equipos de revisión señalaron la importancia de contratar gerentes y otro personal desde dentro de la comunidad local. Las personas con un profundo conocimiento de un entorno nacional o regional en particular pueden ser un recurso invalorable para la compañía para evaluar las necesidades y las inquietudes de los miembros de la comunidad. Las personas de la comunidad local también pueden ayudar a Newmont a identificar inquietudes que pudieran surgir de diferencias interculturales y divisiones entre la compañía y las comunidades circundantes. Estas divisiones pueden generar conflictos que Newmont puede ayudar a identificar, evaluar y responder a través de la contratación de ciudadanos locales.

Con respecto a Minahasa, los entrevistados internos creyeron que la compañía sólo buscaba establecer relaciones con interesados después de que la crisis se había desarrollado. El equipo de revisión de Minahasa resaltó que los entrevistados, "principalmente de Indonesia y aquellos con una larga historia en el país"[lxxi] observaron que las relaciones en Indonesia "demandan atención particular y especial….y que la compañía no siempre aprecia la dinámica involucrada."[lxxii]

Implementación en el Yacimiento. De acuerdo con las evaluaciones del equipo de estudio, la implementación de normas de impacto social y contacto de interesados no parece ser consistente en los yacimientos de las minas. Por ejemplo, en Ahafo, el equipo de estudio observó que el departamento de ESR realiza un ejercicio formal de identificación de interesados y según la opinión del equipo de estudio, "reconoce y considera a los interesados más importantes y relevantes a nivel local, distrital y nacional."[lxxiii] Por otro lado, en Carlin, el equipo de estudio encontró que no existían sistemas bien desarrollados para la identificación y contacto de interesados.

No parecía que hubiera un sistema estandarizado para la amplitud y la naturaleza de los ejercicios de identificación de los interesados. Por ejemplo, en Ahafo, el Departamento de ESR utilizaba un proceso de identificación de interesados que era "más flexible y con contexto más específico que el sugerido por el rígido ejercicio de identificación de interesados."[lxxiv] Ahafo considera factores que incluyen ubicación, ocupación, sexo, edad y experiencia específica de impacto cuando se identifican grupos específicos de interesados. Otras minas parecían seguir un proceso más formal y limitado. Si bien el equipo de Yanacocha encontró que la identificación y análisis de interesados eran "actualizadas" y se utilizaban para determinar las áreas específicas de impacto de la mina, el equipo de estudio observó que, por lo general, los ejercicios de identificación de los interesados se concentraban en "líderes políticos y autoridades y no incluían a la comunidad en general."[lxxv] El equipo de Yanacocha también encontró que "los procesos de identificación de interesados no incluyen un análisis de las inquietudes específicas por interesado o grupo de interesados."[lxxvi]

Incluso dentro de un yacimiento de la mina, existe diversidad en el método para los ejercicios de identificación y análisis de los interesados. En Yanacocha, el Departamento de ESR utiliza dos procesos para identificar y analizar a interesados. El grupo de desarrollo social analiza a interesados utilizando una metodología de análisis. El grupo de relaciones institucionales analiza las organizaciones utilizando una metodología "a favor o en contra" que no tiene en cuenta las relaciones entre interesados."[lxxvii] Esta falta de consistencia genera confusión y produce información mezclada, que no es valiosa para Newmont como podría y debería ser.

• Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles son las Preocupaciones?

La capacidad actual de Newmont para promover relaciones sólidas con la comunidad y el desarrollo comunitario es desigual en los sitios estudiados para la CRR.

SIA y Contacto con los Interesados. La falta de realización de SIA integrales debilita los esfuerzos de establecer relaciones con las comunidades y promover el desarrollo comunitario e iniciativas de relaciones con la comunidad.

En Yanacocha, la falta de SIA y conocimiento de las comunidades rurales de los alrededores de la mina ha disminuido las iniciativas de desarrollo comunitario de la mina.[13] La Asociación Los Andes de Cajamarca ("ALAC"), una sociedad sin fines de lucro que cuenta con el apoyo de la mina, ha financiado el desarrollo económico en comunidades rurales y urbanas afectadas por la mina. No queda claro, sin embargo, que la mina tenga el tipo de información que necesita sobre las comunidades rurales para demostrar el beneficio de sus inversiones o identificar dónde las inversiones en el desarrollo comunitario podrían ser más convenientes. No parece haber demasiado contacto con comunidades rurales respecto de la naturaleza de los esfuerzos de desarrollo comunitario de la compañía.

[13] Los entrevistados internos le contaron al equipo de estudio que antes de la implementación de cualquier proyecto operativo en Yanacocha, los administradores de la mina "primero deben identificar todos los impactos sociales y ambientales y los riesgos para el proyecto, así como también un plan de mitigación para controlar esos posibles impactos y riesgos". Sólo en los últimos años se ha incorporado un "componente social" en este procesos de evaluación, lo cual refleja una deficiencia histórica en los procesos de planificación de la mina. Yanacocha Assessment Template.

El equipo de estudio informó que "[p]arece que no se utilizan mecanismos ni metodologías de contacto intercultural adecuados para captar las comunidades rurales."[lxxviii]

La falta histórica de contacto efectivo de Yanacocha con comunidades rurales significa que no sólo la mina carece de información crucial sobre estas comunidades sino también que las comunidades carecen de información crucial sobre Newmont. El equipo de estudio observó que "los residentes rurales…no tenían conocimiento de proyectos de desarrollo positivo en sus comunidades o comunidades vecinas."[14][lxxix] Los Directores del estudio encuentran que esta falta de diálogo es un obstáculo significativo para la mejora de las relaciones con la comunidad alrededor de la Mina de Yanacocha.

El equipo de estudio en Batu Hijau identificó otra falta de realización adecuada de las evaluaciones de impacto. No se realizó ninguna evaluación inicial de impactos antes del comienzo de las operaciones de la mina y el SIA actual de la mina no tuvo un "análisis detallado del impacto sobre los interesados alrededor del yacimiento de la mina y cómo se mitigarían dichos impactos."[lxxx] El equipo de Batu Hijau también observó que "las evaluaciones de impacto generales no se realizaron de manera adecuada y no se identificaron específicamente los grupos vulnerables."[lxxxi]

El equipo de estudio de Batu Hijau dio un ejemplo concreto en el cual el proceso SIA de la mina requería un mayor análisis para promover un desarrollo comunitario más sostenible. El pueblo de Maluk está ubicado a sólo unos kilómetros de la entrada al yacimiento de la mina. Cuando se realizó la evaluación del impacto ambiental para la mina, el pueblo era sólo un pequeño asentamiento y no estaba designado como lugar afectado por el desarrollo de la mina.[15] Maluk ahora tiene más de 5.000 habitantes y es el pueblo más grande en las proximidades del sitio de la mina. La mina incluye al pueblo en sus programas de desarrollo comunitario, pero sus interacciones con el pueblo no se pueden informar mediante un análisis del impacto general que incluye evaluaciones de referencia y control constante de impactos. Por lo tanto, resulta difícil para la mina determinar si los impactos sobre Maluk están siendo lo suficientemente mitigados o controlados.[16]

Los Directores del estudio encuentran que si los gerentes no tienen la información necesaria para entender los impactos de una mina sobre interesados específicos, la capacidad de la mina para controlar dichos impactos está considerablemente disminuida. El equipo de estudio de Batu Hijau observó que la falta de un proceso global para identificar impactos relacionados con interesados específicos tiene "consecuencias significativas" para la administración de la mina.[lxxxii] En vista de que la mina no hizo ningún análisis de impacto inicial al comienzo de las operaciones, los administradores de minas quedaron sin poder determinar "quiénes eran los más vulnerables en las comunidades existentes al momento de comenzar el proyecto y por lo tanto quiénes debían ser "indemnizados" por los impactos negativos del proyecto."[lxxxiii] El equipo de estudio destacó que la "la incapacidad para aunar los esfuerzos de desarrollo de la compañía con impactos específicos sobre interesados deja a la compañía vulnerable a pedidos de "indemnización" por los impactos percibidos."[lxxxiv] En forma similar, el equipo de estudio de Carlin remarcó que "es difícil medir el aporte total al desarrollo de la comunidad debido a que no existe un sistema de medición para medir el impacto a mediano y largo plazo."[lxxxv]

Sin poder brindar factores objetivos para sus determinaciones de la asignación de fondos para el desarrollo de la comunidad, la mina es vulnerable a tensiones con y entre habitantes de los pueblos que no entienden la toma de decisiones de la mina. Asimismo, ante la falta de capacidad para brindar un vínculo claro entre la asistencia de desarrollo y los impactos sobre la comunidad, la mina no puede manejar las expectativas de la comunidad.

[14] Según el personal de Yanacocha, la compañía está aumentando de manera significativa su alcance a las comunidades rurales en 2008, pero como el equipo de estudio remarcó: "no quedó claro qué mecanismos de contacto se utilizarían para sistematizar este plan". Informe Narrativo De Yanacocha, Apéndice 1E, p.140.
[15] Maluk fue designado como una de las comunidades afectadas por la construcción del puerto y las instalaciones de energía de la mina.
[16] El Equipo de estudio de Batu Hijau encontró que "este problema existe para todas las villas y pueblos de los alrededores del yacimiento de la mina. Aunque el yacimiento mantiene un registro de 16 asentamientos, villas y pueblos afectados por la mina, los impactos específicos para los pueblos específicos no se determinan ni se identifican sistemáticamente, miden ni controlan los varios grados de impacto." Batu Hijau Assessment Template.

Identificación de Interesados y Contacto con los Interesados. La falta de contacto con y entendimiento de las preocupaciones de grupos de interesados clave puede tener efectos duraderos sobre la capacidad de una mina para interactuar con los miembros de una comunidad de manera productiva. En Carlin, el sitio sólo ha comenzado hace poco a contactar a la tribu Western Shoshone a pesar de que Newmont ha operado la mina durante más de 40 años. Las discusiones iniciales con la tribu Western Shoshone sobre los reclamos de tierras y otras cuestiones de interés para la tribu sólo comenzaron en 2005.[17] Como se discutió en la Sección V, el equipo de estudio también observó que la falta de identificación y evaluación sistemática por parte de la Mina Carlín de las necesidades de los interesados "podría dejar a la compañía expuesta si el entorno externo cambia y aparecen nuevos riesgos."[lxxxvi] Carlin no está preparado como podría estarlo para tratar las preocupaciones y los riesgos asociados con grupos de interesados externos, incluidos la tribu Western Shoshone y las ONG ambientales. Asimismo, la mina no parece estar en contacto tan proactivamente como podría con los hispanos que viven en la región, a pesar de que representan un porcentaje importante de las nuevas contrataciones para las compañías del área.

En respuesta a la crisis de Minahasa, Newmont estableció un equipo de gerentes en Yakarta. El equipo se creó para tratar las preocupaciones sobre relaciones legales, ambientales, de los medios y gubernamentales relacionadas con la crisis. Algunos entrevistados sintieron que muchos miembros del personal no estaban preparados para tratar con el tipo de situación de crisis de las relaciones con la comunidad que había surgido de las acusaciones sobre las actividades de la compañía en Buyat Bay. Algunos entrevistados llegaron a la conclusión que los gerentes estaban tratando de contactar a funcionarios gubernamentales y representantes de los medios de comunicación sin haber establecido previamente vínculos con estos interesados.

Según la opinión de los Directores del estudio, la falta de contacto efectivo o total con interesados clave alrededor de los yacimientos de las minas representa un riesgo significativo para Newmont. La compañía debe mejor su implementación de sus normas SIA y garantizar que la administración de la mina esté identificando y contactando a los grupos de interesados que tienen inquietudes sobre las operaciones de la compañía.

Utilización de Registros de Rriesgos. El mantenimiento y la utilización de registros de riesgo son un mecanismo clave para tratar las inquietudes de la comunidad y el riesgo social. Resulta aparente que no todos los yacimientos de las minas de Newmont están utilizando registros de riesgos de manera efectiva. Los entrevistados en Carlin informaron que habían "restablecido" recientemente el registro consolidad de riesgos de la mina para problemas sociales y ambientales. El equipo de Carlin también observó, sin embargo, que no queda claro cómo el registro de riesgos y la identificación de interesados "se incorporarán a los procesos de toma de decisiones y/o de responsabilidad existentes."[18][lxxxvii] Asimismo, el equipo de estudio de Carlin encontró que "no todos los riesgos son sistemáticamente identificados y que no todos los que son identificados se asignan a departamentos específicos o a personas para su seguimiento."[lxxxviii] Notablemente, el registro de riesgos sólo incluye una referencia a la tribu Western Shoshone, un grupo clave de interesados.

Un registro de riesgos puede ser un dispositivo extremadamente efectivo, no sólo para el seguimiento de riesgos sino también para garantizar que la administración de la mina sea responsable del tratamiento de los riesgos de manera efectiva. La falta de implementación total de un seguimiento de riesgos por parte de Carlin es sólo un ejemplo pero, según la opinión de los Directores del estudio, refleja una falta aún mayor de implementación sistemática por parte de la compañía de herramientas cruciales para identificar y tratar inquietudes de la comunidad.

[17] El diálogo de Carlin con la tribu Western Shoshone ha quedado temporalmente suspendido, aunque el equipo de estudio observó que parece que "todas las partes están interesadas en reavivar el diálogo nuevamente y esto podría ser una oportunidad fructífera para un mayor contacto con este grupo de interesados importante". Newmont Mining Corporation Revisión de las Relaciones con la Comunidad Global–Evaluaciones de las Operaciones de Carlin en Sitio, Nevada, Estudio realizado en septiembre de 2007 (ABRIL 2008), Apéndice 1B, p.40 (en adelante "Informe Narrativo de Carlin".)

[18] El equipo de estudio de Carlin encontró que "no existe priorización de áreas funcionales para capacitación y/o responsabilidad. Parece que hay poca congruencia entre el grado de gravedad de los riesgos identificados y su priorización en uno o más de sus PMT o planes de trabajo". Planilla De Evaluación De Carlin.

- Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece Estar Funcionando?

Nos comprometemos a seguir aportando a los proyectos de la comunidad, los cuales se identifican por medio del análisis de las necesidades de la comunidad. También identificamos proactivamente oportunidades para aprovechar proyectos de desarrollo comunitario y motivar a otros sectores a través de asociaciones.

- Pautas de responsabilidad social de Newmont[lxxxix]

A pesar de la necesidad de SIA más globales, un número de minas revisadas para la CRR recibieron créditos por haber realizado aportes significativos al desarrollo comunitario local. Si bien no cuenta con evaluaciones de impacto de referencia, la mina de Bato Hijau parece haber sido "muy efectiva" en la promoción de desarrollo de infraestructura en comunidades locales.[xc] El equipo de estudio remarcó que estos proyectos han surgido como consecuencia de consultas de la comunidad y evaluaciones externas de las necesidades de la comunidad. Notablemente, Newmont ha generado un desarrollo comunitario significativo en los contextos de economías en desarrollo y desarrolladas. En Carlin, el equipo de estudio afirmó que "la compañía ha realizado un aporte importante a la calidad de vida general de la región a través de una mayor infraestructura física…y una mejora en educación… servicios profesionales y compras minoristas."[xci]

En Ahafo, el equipo de estudio observó que la mina ha invertido en un cantidad de iniciativas, incluidos el Foro de responsabilidad social, el Programa de vínculos de Ahafo y varios "Proyectos insignia" que tienden a promover el desarrollo económico a largo plazo. El equipo de estudio cree que "[i]nvirtiendo en proyectos de desarrollo comunitario que se extienden más allá de los estrechos impactos de sus operaciones mineras, la Mina Ahafo se está posicionando como contribuyente activo a la creación y el fortalecimiento de instituciones sociales y de desarrollo en todos los niveles."[xcii]

En los diferentes contextos en los que opera, queda claro que Newmont es con frecuencia un contribuyente importante para el desarrollo comunitario local. Su capacidad para determinar sobre inversiones futuras específicas y evaluar el éxito o fracaso de esfuerzos anteriores, sin embargo, se vería fortalecido de manera significativa a través de evaluaciones de impacto más rigurosas.

4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias Para el Futuro

- ☑ Garantizar que cada yacimiento de mina lleve a cabo los análisis regulares SIA y el de riesgos. La administración de ESR corporativa y regional deben contactar regularmente a los gerentes del yacimiento para verificar que dichas evaluaciones se realicen en forma habitual y correcta.
- ☑ Realizar evaluaciones regulares de los esfuerzos de contacto de interesados para garantizar que la compañía se comprometa con todos los grupos de interesados importantes, incluidos interesados rurales, indígenas y ONG regionales.
- ☑ Garantizar que la información recopilada durante los análisis de SIA y riesgos sea incorporada al plan estratégico de la mina para relaciones con la comunidad.
- ☑ Llevar a cabo una evaluación de las necesidades y habilidades de los puestos de ESR existentes y nuevos puestos anticipados. A través de capacitación y reclutamiento, garantizar que todos los yacimientos de las minas cuenten con personal con habilidades suficientes y específicas con respecto al análisis de SIA y riesgo social.
- ☑ Reclutar a nivel nacional puestos de administración clave en los yacimientos de las minas para garantizar que cada mina tenga el personal con conocimiento específico personal del contexto local, regional y nacional.
- ☑ Brindar capacitación al personal de cada yacimiento de la mina sobre el análisis y la identificación de interesados. Garantizar que los yacimientos de minas utilicen procesos de identificación de interesados que sean específicos dentro del contexto y flexibles.

Lección 3: Los gerentes regionales y locales en todas las áreas funcionales deben ser responsables de la implementación de los objetivos estratégicos de la compañía con relación al desarrollo de relaciones con la comunidad.

1. ¿Por Qué Esto es Importante?

La exitosa implementación de un sistema de administración requiere roles y responsabilidades claramente definidos y un nivel acorde de responsabilidad que se aplique en forma constante en toda la organización. …La administración de ESR es responsabilidad de todos y cada rol debe haber definido...las responsabilidades de ESR que le corresponden.

- Pautas para la Norma IMS sobre organización y responsabilidad de Newmont [xciii]

Un elemento crítico que motiva los resultados esperados a través de la planificación es el Liderazgo. El elemento de liderazgo es la interacción visible con todos los niveles de la fuerza laboral mediante una comunicación del mensaje, la medición y presentación de informes sobre el desempeño y los resultados esperados. …Esta información se retroalimenta al proceso de planificación con responsabilidades claras vinculadas a puestos de administración.

- Lineamiento para la norma IMS de Newton sobre Compromiso y liderazgo del programa [xciv]

Si bien las políticas y normas de Newmont brindan un fundamento importante para los esfuerzos de la compañía en administrar sus interacciones con las comunidades y, por lo tanto, promover una licencia social para operar, dichas políticas y normas se implementarán de manera más efectiva sólo si los administradores regionales y locales de Newmont son internamente responsables de establecer relaciones positivas con la comunidad como un objetivo comercial central en los sitios operativos de la compañía. Los mecanismos de responsabilidad son un componente clave de la capacidad de una mina para administrar las relaciones con la comunidad de manera efectiva.

El liderazgo mostrado por los administradores locales y regionales de Newmont es especialmente importante porque la priorización por parte de Newmont de las relaciones con la comunidad para todos los departamentos funcionales en sus sitios operativos representa un cambio importante para la compañía. Los cambios en la cultura organizativa requieren un liderazgo decisivo y una clara comunicación por parte de la administración. Por consiguiente, los administradores de Newmont deben impulsar los esfuerzos de la compañía para tratar las inquietudes sobre la administración por parte de la compañía de su relación con los interesados de la comunidad y deben ser responsables del éxito de sus esfuerzos.

2. ¿Qué Riesgos Trata esta Lección?

Newmont ha adoptado numerosas políticas y normas para tratar los riesgos asociados con minas operativas en entornos sociales, políticos y culturales complejos. Por último, sin embargo, las comunidades no crean relaciones con normas. Las relaciones positivas con la comunidad sólo se desarrollan cuando el personal de Newmont actúa de una manera acorde con dichas normas. Los empleados de Newmont, al igual que los de cualquier compañía, priorizarán de manera más eficiente las relaciones con la comunidad sólo si internamente son responsables de hacerlo y si entienden la importancia de las relaciones con la comunidad para los negocios de la compañía.

Cada uno de los empleados de Newmont tiene un papel que jugar en el entendimiento y atención de las inquietudes de la comunidad de manera que los conflictos no aumenten en la medida que el daño duradero afecte tanto a la compañía como a la comunidad. Si las inquietudes sobre relaciones con la comunidad se consideran como la responsabilidad de personas aisladas dentro de la compañía, Newmont no tendrá la capacidad de supervisar tales inquietudes y responder a ellas de tal manera que se evite su intensificación. El personal de la administración debe ser responsable dentro de la compañía de garantizar que todos los nuevos empleados de Newmont entiendan sus roles y responsabilidades en el tratamiento de las inquietudes de la comunidad y para la promoción de una cultura operativa que priorice el contacto con la comunidad y la responsabilidad.

3. Desarrollo de Relaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad de Newmont y la Efectividad de los Sistemas Existentes

• Normas y Políticas: ¿Qué Está en su Lugar? ¿Qué es Relevante? ¿Qué Falta?

Newmont no tiene una norma IMS específica sobre Responsabilidad. Ciertas normas IMS de la compañía, sin embargo, tratan el establecimiento de objetivos y mecanismos de responsabilidad.

Norma IMS Sobre Organización y Responsabilidad. La norma IMS sobre organización y responsabilidad dispone que "las instalaciones de Newmont definirán, documentarán y comunicarán…roles y responsabilidades de ESR para todos los niveles del personal de administración". Esta documentación debe definir las responsabilidades del personal de administración a fin de cumplir con los "requisitos de Newmont", requisitos laborales individuales, "sistemas ESR" del yacimiento, normas Five Standard y prácticas relevantes.[xcv] La norma también dispone que "las instalaciones de Newmont garantizarán que el gerente general, los superintendentes y los supervisores tengan…responsabilidades de ESR referenciadas como parte de las descripciones de sus puestos de trabajo."[xcvi] Asimismo, expresa que "la instalación de Newmont requerirá que el personal acepte responsabilidad" por "las obligaciones de cumplimiento de ESR y el manejo de posibles impactos de sus actividades laborales." [xcvii]

Las pautas para la norma sobre Organización y responsabilidad expresan que "se llevarán a cabo las evaluaciones de desempeño anuales para evaluar el desempeño individual" contra los objetivos definidos de ESR y que "se incluirán en los objetivos anuales personales de los miembros del personal los objetivos y metas ambientales y sociales, según se encuentran relacionados con [u]n plan estratégico del yacimiento."[xcviii] Específicamente, las pautas expresan que "los componentes de rendimiento ambiental y social se deben integrar a las evaluaciones de desempeño anual para todos los niveles de administración, incluidos gerente general, gerentes, superintendentes, supervisores, empleados y contratistas (si se aplica) en el yacimiento."[19] [xcix]

Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa. La norma sobre compromiso y liderazgo del programa establece que los gerentes ejecutivos de Newmont serán responsables de la redacción de las declaraciones de políticas de ESR que definen el "compromiso de la compañía a la realización de sus Valores a través de un sistema de administración efectivo diseñado para medir e impulsar una mejora continua"[c] en el cumplimiento de ESR. Los ejecutivos corporativos también son responsables de establecer "objetivos y metas estratégicas a nivel de toda la compañía" y para comunicar aquellos objetivos y metas a los yacimientos de la mina.[ci]

Código de Ética y Conducta Comercial. Estos requisitos de responsabilidad que se establecen en las normas específicas están enmarcados por la estipulación del Código de ética y conducta comercial de Newmont que señala que "los gerentes son responsables de garantizar que todos los empleados, equipos, establecimientos y recursos dentro de su área de responsabilidad sean administrados de tal manera que se garantice el cumplimiento de y la conformidad con los requisitos de ESRs."[20] [cii]

¿Qué Falta? Como se discutió anteriormente, los mecanismos de responsabilidad son más efectivos cuando se basan en indicadores de desempeño específicos. Cuando el desempeño de los empleados se puede evaluar frente a indicadores u objetivos específicos, la compañía puede evaluar mejor si sus objetivos y metas se están implementando de manera efectiva. Es posible que Newmont quiera redactar una norma o un conjunto de pautas para brindar a los gerentes una guía sobre la creación de objetivos específicos de desempeño de relaciones con la comunidad para los empleados de los yacimientos.

[19] Las pautas para la norma sobre organización y responsabilidad también disponen que "los establecimientos también deben designar a un empleado que formalmente sea responsable de coordinar y mantener los sistemas de administración de HSLP y ESR. La responsabilidad debe ser bien definida, documentada en la descripción de su puesto y comunicada a los empleados correspondientes". Sistema de Administración Integral Fivestar. Lineamiento Sobre Organización y Responsabilidad.

[20] A un nivel más general, el Código de ética y conducta comercial de Newmont ordena a todos sus empleados que "[u]tedes tienen la responsabilidad de leer el Código, comprender sus disposiciones y actuar en consecuencia". El Código también expresa que "si [u]stedes son gerentes, también son responsables de ayudar a garantizar que aquellos que dependan de ustedes entiendan y actúen conforme al Código". Finalmente, el Código expresa que Newmont "hace responsable a cada empleado, funcionario y director, independientemente del cargo o condición…de cumplir con el Código, las políticas de Newmont y todas las leyes locales y nacionales…". Se espera que los empleados certifiquen, en forma anual, que están familiarizados con el Código de la compañía y se espera que los Gerentes "den el ejemplo" y "deben comunicar nuestro Código y políticas relevantes de Newmont a sus dependientes directos y ayudarlos a comprender sus requerimientos". Newmont Mining Corporation, Código de Ética y Conducta Comerciales (Fecha de Publicación: Julio de 2008), disponible en http://www.newmont.com/en/pdf/Newmont_Code_of_Conduct.pdf

- Sistema de Administración de Newmont ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño

Responsabilidad Frente a las Normas y Políticas de la Compañía. El comportamiento organizativo está impulsado en gran parte por mecanismos de responsabilidad y claras declaraciones de prioridad. A pesar de muchas de las políticas corporativas de Newmont tendientes a garantizar responsabilidad, los Directores del estudio observaron una falta consistente de responsabilidad en la implementación de los objetivos de Newmont sobre las relaciones con la comunidad. Esta inquietud sobre la falta de responsabilidad fue un tema recurrente, en los informes del equipo de estudio y las entrevistas a ejecutivos. Los Directores regionales responsables de ESR parecen no ser responsables frente a la ESR corporativa y algunos ejecutivos observaron que en las regiones se está definiendo la ESR"[ciii] con poca supervisión por parte de la Corporación. Esta falta de responsabilidad por la implementación de los objetivos de las relaciones con la comunidad de la compañía es un problema importante para Newmont.

Parece haber una desconexión entre el equipo de ESR de la Corporación y la forma en la cual las normas de CER de la compañía se implementan a niveles regionales y locales. La implementación de normas de Newmont es un elemento clave del enfoque de la compañía hacia las inquietudes sobre las relaciones con la comunidad. Como se discutió en la Sección IV, el equipo ESR corporativo es principalmente responsable de formular un enfoque general de la compañía hacia las inquietudes sobre las relaciones con la comunidad. El equipo corporativo de ESR también tiene la responsabilidad primaria por el desarrollo e implementación de los sistemas de administración a nivel de toda la compañía tendientes a impulsar los objetivos de relaciones con la comunidad. Asimismo, la ESR corporativa es responsable de brindar asesoramiento y asistencia técnica a las oficinas regionales y los yacimientos de las minas a medida que busquen implementar políticas y normas de Newmont.

Por último, sin embargo, lo que más importa para las comunidades es si la redacción de normas y el suministro de herramientas de implementación por parte del personal corporativo en Denver afectan el comportamiento a los niveles regionales y del yacimiento. Tan solo el desarrollo de las normas y de los sistemas de gestión no puede llegar a resolverlo todo, y es evidente que hay lagunas significativas entre el lenguaje de las normas de Newmont y las prácticas en los yacimientos de las minas. La responsabilidad a nivel corporación por el desarrollo de normas y sistemas sólo no puede llegar lejos si dicho personal de nivel corporativo no tiene las herramientas ni los mecanismos para impulsar las normas en los yacimientos de las minas y hacer que el personal regional y local sea responsable de su rendimiento al implementar las normas.

Bajo la nueva estructura de administración de Newmont, el poder significativo para impulsar iniciativas locales ahora se encuentra en los Vicepresidentes Senior Regionales. Al remarcar esto, varios ejecutivos indicaron que les gustaría ver al equipo de ESR de la Corporación "establecer la agenda para la corporación"[civ] en el área de relaciones con la comunidad y responsabilidad social. Durante las entrevistas corporativas, los ejecutivos de ESR regional señalaron su inquietud de que necesitaban un mayor alineamiento con los temas y las iniciativas de ESR de la corporación, para que puedan implementarlas mejor a nivel regional. Otros sugirieron que la ESR de la Corporación necesita definir mejor cómo la ESR ayuda a la compañía a cumplir sus objetivos comerciales.

Cualquier falta de alineación entre la ESR de la Corporación y la administración regional se debe tratar en los niveles más altos de la compañía. En este momento no queda claro si el personal de ESR a nivel corporativo que busca operacionalizar las normas de Newmont tiene la capacidad y la influencia institucional para hacer que el personal local y regional sea responsable de la implementación de normas de ESR en los yacimientos de las minas. Esto representa un riesgo importante para la compañía y debe ser atendido.

Evaluaciones de Desempeño. El rastreador de gestión del rendimiento ("PMT") debe brindar una forma de garantizar que el rendimiento de un empleado se ajuste a los objetivos clave de la compañía. Durante las entrevistas de ejecutivos corporativos, sin embargo, un ejecutivo remarcó que al revisar el año pasado un "rastreador de gestión del rendimiento ejecutivo" para vicepresidentes senior regionales, no hubo objetivos de desempeño social, a pesar de la autoridad importante que el vicepresidente tiene sobre la implementación de normas de relaciones con la comunidad en los yacimientos de las minas.

En cambio, todos los objetivos estaban relacionados con operaciones, HSLP, costos, producción y gestión de talentos, con indicadores específicos enumerados para medir el rendimiento. Por consiguiente, los incentivos para los vicepresidentes senior regionales se concentran casi exclusivamente en aumentar las operaciones y no tienen en cuenta los riesgos sociales vinculados a las operaciones. Varios ejecutivos opinaron que "se debe brindar el mismo conjunto de iniciativas en el área de relaciones sociales y con la comunidad."[cv]

A nivel de los directores regionales, el rendimiento de las relaciones con la comunidad se considera en el PMT de los directores regionales para ESR, pero no para los otros miembros de las oficinas administrativas regionales. Un mecanismo clave de cambio sería integrar los registros de riesgos y los objetivos de rendimiento del personal de administración clave del yacimiento de la mina a través de áreas funcionales. Una vez que los registros de riesgo han identificado problemas particulares de preocupación en minas específicas, esas preocupaciones se deben reflejar en los objetivos de rendimiento de gerentes en los niveles regionales y del yacimiento de la mina.[21] Es importante que dicha integración ocurra a través de las áreas funcionales. Los Directores regionales para recursos humanos y comerciales, por ejemplo, también deben ser responsables de los objetivos de relaciones con la comunidad, en la medida que funciones como la cadena de suministros y la contratación tengan influencia considerable sobre el desarrollo de la comunidad.

A nivel del yacimiento de la mina, la responsabilidad por la gestión de las relaciones con la comunidad no parece estar tan bien integrada en las evaluaciones de rendimiento, con la excepción del personal dentro de la función de ESR. Por ejemplo, en Carlin, el equipo de estudio observó que el personal regional en Elko era responsable de los riesgos incluidos en sus PMT, pero observaron que nadie era responsable del análisis de riesgos desde los registros de riesgos hasta los planes de trabajo específicos. En un ejemplo, el equipo de Carlin observó que si bien los riesgos relacionados con indígenas y ONG se encontraban en el registro de riesgos, no se veían adecuadamente reflejados en los PMT del director regional para ESR o el director de relaciones externas.

En Yanacocha, el equipo de estudio observó que la mina no tiene un sistema específico de premios y sanciones para hacer a sus empleados o la administración responsables de cuestiones relacionadas con la responsabilidad social. El equipo de estudió remarcó que "los empleados del departamento de desarrollo social tienen objetivos específicos en sus PMT relacionados con el contacto con ciertas comunidades."[cvi] También observaron que si bien en los PMT se hizo referencia general a la responsabilidad social, esto no "se utilizó para aplicar sanciones a empleados y se "utilizó generalmente de manera relajada sin mucho análisis para respaldar la evaluación."[cvii]

Fuera de ESR, los equipos de estudio observaron que, por lo general, las relaciones con la comunidad no fueron un criterio en las evaluaciones de los empleados por hora, proveedores y subcontratistas en los yacimientos de las minas. En efecto, había una impresión general entre muchos de los equipos de los yacimientos que las preocupaciones sobre las relaciones con las comunidades estaban aisladas dentro de los departamentos de ESR y no estaban interfuncionalmente integradas. En Yanacocha, el equipo de estudio informó que "[h]ubo varios ejemplos donde los empleados sintieron que las relaciones con la comunidad se consideraban como responsabilidad exclusiva del departamento de EA, no como la obligación de toda la administración."[cviii]

El equipo de estudio de Ahafo destacó que parecía que al departamento de ESR allí se lo veía internamente como si estuviera cumpliendo un rol de "solucionador" en el yacimiento de la mina, que existía para tratar los problemas de relaciones con la comunidad que pudieran surgir, con frecuencia debido a acciones por parte del personal de Newmont. De manera similar, el equipo de estudio en Batu Hijau observó que el departamento de ESR "soport[a] el peso de cualquier frustración con la compañía y a menudo se los invita a resolver problemas de cuya aparición no son responsables."[cix]

[21] En Yanacocha, el equipo de estudio informó que muchos interesados manifestaron preocupaciones sobre la responsabilidad de la oficina regional y afirmaron que "los entrevistados no pudieron brindar ninguna información sobre cómo las oficinas de Lima eran responsables de declaraciones públicas que contradecían a las políticas y procedimientos del yacimiento". Yanacocha Assessment Template.

Ausencia de Indicadores para Medir el Rendimiento. El tema de la responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social está inextricablemente vinculado a componentes y métrica porque, como observó un ejecutivo "[l]o que se mide, se administra y, por lo tanto, deben existir líneas claras de responsabilidad."[cx] Sin embargo, cuando los ejecutivos senior se refirieron a los componentes de ESR en la "Tarjeta de puntuación de ejecutivos", casi de manera exclusiva hicieron referencia a objetivos ambientales en lugar de sociales. Cuando se les preguntó si alguna vez había existido una revisión sistemática para evaluar y hacer un seguimiento de las cuestiones de ESR, muchos ejecutivos indicaron que hubo muchas evaluaciones para factores ambientales pero no pudieron recordar ninguna por cuestiones sociales.

Esta aparente falta de atención en generar responsabilidad por normas sociales es consistente con los hallazgos de los equipos de estudio. Por ejemplo, si bien el equipo de estudio de Waihi observó que "existe cierta especificación de requerimientos de licencia social para operar en algunas descripciones de puestos individuales,"[cxi] esto no estaba todavía estandarizado y "la mayoría de las descripciones de los puestos…buscan lograr responsabilidad refiriéndose a los valores corporativos de Newmont, requiriendo un aporte activo a las consideraciones de [ESR], administración de riesgos y cumplimiento con objetivos, políticas, procedimientos y normas y prácticas de trabajo seguras de la compañía."[cxii]

La métrica impulsa al rendimiento y, de este modo, la falta de indicadores medibles afecta de manera negativa la capacidad del equipo de ESR para ser exitoso. La ausencia de una métrica de desempeño para cuestiones sociales también fue una crítica común en el análisis del sistema Five Star. "Necesitamos más indicadores de rendimiento,"[cxiii] opinó un ejecutivo de ESR regional.

Los Directores del estudio estaban impresionados de que muchos ejecutivos reconocieran que la métrica del rendimiento pudiera jugar un papel en lograr la aceptación de la comunidad, un componente clave de una licencia social de una mina para operar. En la discusión de indicadores de desempeño social, los ejecutivos sugirieron que la métrica debe ser "significativa para nosotros como compañía, pero también para el mundo exterior."[22][cxiv] De manera similar, un ejecutivo propuso varias métricas posibles "todas las cuales trataban sobre el logro del consentimiento de la comunidad."[cxv] Este reconocimiento, sin embargo, no estuvo acompañado de una implementación real debido a que muchos de los ejecutivos con los que los Directores del estudio hablaron sintieron frustración por la falta general de indicadores de rendimiento social para guiar a la compañía.

Los Directores del estudio se quedaron impresionados por la aparente falta de métrica en la esfera de responsabilidad social, particularmente en contraste con los indicadores anticipados y retrasados muy exitosos que han sido desarrollados para HSLP (por ej., capacitación, liderazgo y cultura) y las cuestiones ambientales. Un ejecutivo no perteneciente a ESR observó que el ámbito social debe poder desarrollar fácilmente dichos indicadores porque "deben traducir bien."[cxvi] Sin embargo, cuando se le preguntó si los factores de responsabilidad social, medio ambiente y seguridad estaban incluidos en los indicadores de rendimiento clave ("KPI") de todos los empleados, un ejecutivo no perteneciente a ESR observó "[p]or supuesto, tengo la seguridad en mi PMT, pero no tengo el ámbito social, no lo necesito."[cxvii] Una implicancia de esta declaración es que la seguridad es una cuestión más "importante" en la medición del rendimiento que otras áreas, incluidas las relaciones de la comunidad con comunidades afectadas.

También es necesaria una responsabilidad más enérgica para cualquier recomendación que surja de auditorías, incluidas las antiguas evaluaciones Five Star. Si bien muchas auditorías externas se realizan en forma anual y se informan, los Directores del estudio llegan a la conclusión que existe poca responsabilidad por la implementación de cualquier recomendación de estas auditorías, tales como el desarrollo de líneas de tiempo para alcanzar objetivos, lo que lleva a una pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos.

Capacidad del Personal. Ante la falta de contacto efectivo de algunos de los yacimientos de las minas con los representantes de sociedades civiles y comunidades indígenas, los Directores del estudio consideran que el equipo de ESR podría beneficiarse de una experiencia adicional en el campo de las ciencias sociales. Según lo indicó un ejecutivo de ESR regional, esto representa un "vacío de capacidad" donde Newmont "tenía que mejorar."[cxviii]

[22] Entre las métricas específicas propuestas y analizadas por ejecutivos senior con los Directores de estudio se encontraban: indicadores de desempeño social (por ej., empleo local y para indígenas), retención, creación de empresas locales, rapidez en el otorgamiento de permisos (por ej., particularmente grupos en posesión de tierras), denuncia de incidentes (por ej., culturales, sociales y conflictos) y seguimiento de tendencias sobre la credibilidad externa de Newmont. Notas de los Directores del Estudio Tomadas de las Entrevistas Ejecutivas. Notas Archivadas por los Directores del Estudio.

A tal fin, se podría dar cierta consideración en la contratación futura a establecer puestos adicionales con facultades para trabajar con la amplia gama de interesados de la comunidad y la administración, a través de líneas funcionales para garantizar que exista un pleno entendimiento de los riesgos y oportunidades en el ámbito social, incluyendo con respecto a las cuestiones de sustentabilidad. Si bien se encuentra más allá del alcance de este informe, Newmont podría considerar la realización de un ejercicio de estudio de alcance para evaluar si, comparado con otros miembros de la industria, existe suficiente personal de ESR con experiencia social en los niveles de base y corporativo para llevar a cabo el volumen de trabajo y cumplir con el mandato establecido para la función de ESR.

- ## Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles son las Preocupaciones?

En el análisis de la importancia de la responsabilidad en el desarrollo de relaciones sólidas con la comunidad, existen dos cuestiones definidas a nivel del yacimiento. La primera es si los gerentes y empleados específicos son responsables del rendimiento de sus relaciones con la comunidad. Este tema se trató en la sección anterior. La responsabilidad individual es un componente esencial para garantizar el cumplimiento de las normas y políticas de la compañía.

El segundo tema es más complicado en términos de su impacto directo en las relaciones con la comunidad e involucra la forma en la que Newmont misma es responsable de su rendimiento ante los interesados de la comunidad. Este es un tema fundamental en Yanacocha. El equipo de estudio destacó que el rencor de los interesados por esta falta de responsabilidad percibida está socavando los esfuerzos actuales de la mina para promover el desarrollo de la comunidad. Observaron que "estos programas…son recibidos con escepticismo ya que las comunidades todavía sienten rencor y no confían en la compañía debido a errores del pasado."[cxix] El equipo de estudio observó que "[e]n base a información recopilada en entrevistas, el rencor pareció surgir de un sentimiento de que no se había asumido responsabilidad por errores pasados."[cxx] Los interesados expresaron un fuerte deseo de que no se permita a Newmont proceder con "impunidad,"[cxxi] y urgieron a la compañía a "tomar mayor responsabilidad y a ser responsables de cada uno de sus errores pasados."[cxxii]

El tema de "responsabilidad de la compañía" frente a la comunidad es complejo, pero Newmont debe procurar tratarlo en cada uno de los yacimientos de la compañía. En este momento, resulta especialmente importante para Newmont delinear un camino hacia adelante en Yanacocha, dada la intensidad de los sentimientos de la comunidad alrededor de este tema. Newmont ha reconocido errores pasados y debe poder comunicarse de manera efectiva con los interesados acerca de cómo ha respondido a estos errores. En un ejemplo clave, los residentes de Choropampa continúan creyendo que la compañía no ha asumido una responsabilidad total por el derrame de mercurio ocurrido allí en 2000. Un residente expresó que "nos gustaría que la compañía asuma mayor responsabilidad por este incidente…estamos enfermos y tenemos miedo."[cxxiii] El camino futuro no es claro y es más complicado por el hecho de que los residentes de Choropampa han presentado una demanda contra la compañía, lo cual ha cambiado el contexto en el cual se puede dar un contacto a nivel de comunidad con los interesados de Choropampa.

Qué información se debe comunicar a los interesados y cómo se deben tratar cuestiones de privacidad, legales y otras cuestiones continúan siendo desafíos y preguntas abiertas para Newmont. Queda claro que una respuesta considerada ayudaría enormemente a Newmont a reparar su relación con los interesados en la comunidad situada alrededor de la mina de Yanacocha. Para alcanzar un impacto máximo con los interesados de la comunidad, Newmont debe abordar estos diálogos con humildad y respeto, ya que los interesados repetidamente manifestaron su deseo de que se consideren válidos su enojo y temor. La actitud defensiva por parte de la comunidad socavaría esto.

Un factor importante que ha afectado la relación de la mina con los interesados de la comunidad en Yanacocha es que, en su mayoría, la comunidad no confía en que el gobierno local o nacional investigue los incidentes y, si corresponde, haga responsable a la compañía de ello. Los interesados expresaron al equipo de estudio que creen que nadie protege sus intereses y esto ha generado una tensión y un miedo tremendos que, a su vez, pueden llevar a un conflicto continuo con la mina. En contextos como el de Nueva Zelanda y Nevada, donde la comunidad confía mucho en sistemas legales sólidos para tratar cualquier violación por parte de la mina, las preocupaciones sobre incidentes específicos son canalizadas de manera más efectiva.

- Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece Estar Funcionando?

La otra cara de la moneda para hacer que las personas o la compañía asuman los "errores pasados" es encontrar formas de recompensar a aquellos que han hecho una prioridad de las relaciones con la comunidad y fortalecieron las relaciones con la comunidad de Newmont.

Varias personas fueron reconocidas por los interesados de la comunidad como especialmente receptivos a sus problemas. En Carlin, por ejemplo, "Al Director de Relaciones Externas se lo nombró repetidas veces por su nombre como una persona accesible, proactiva, confiable y verdaderamente preocupado por la comunidad."[cxxiv] IEn Waihi, el equipo de estudio observó que un factor clave en las relaciones de la mina con los interesados circundantes era la fuerte influencia de una serie de Gerentes Generales, "dos de los cuales fueron [citados] en forma repetida por su participación activa y positiva en los asuntos de la comunidad."[cxxv] En la medida que Newmont incorpore más indicadores de rendimiento en su evaluación de temas de relaciones con la comunidad, debe poder identificar y elogiar a las personas dentro de la compañía por su desempeño.

Un fuerte liderazgo individual no puede sustituir a sistemas de administración rigurosos, pero es importante fomentar una cultura en la cual las personas no sientan miedo de demostrar liderazgo. Una compañía orientada hacia normas no es necesariamente una compañía orientada hacia la comunidad.

El desafío de Newmont será fortalecer la aplicación de normas existentes al mismo tiempo que fomenta una cultura que no depende de la aplicación rutinaria de normas para construir sus relaciones con la comunidad.

4. 4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias Para el Futuro

- ☑ Desarrollar e integrar objetivos de rendimiento medibles debido a que las relaciones con la comunidad necesitan integrarse con los PMT de ejecutivos y gerentes a través de todas las operaciones de Newmont.

- ☑ Mejorar las comunicaciones internas a fin de facilitar el proceso para generar conciencia de responsabilidad corporativa en otros departamentos, de manera que gerentes y empleados entiendan que las relaciones exitosas con la comunidad no son sólo la responsabilidad y competencia de los departamentos de ESR.

- ☑ Trabajar con la gerencia senior en las sedes corporativas y en los yacimientos de las minas para impulsar la conciencia de responsabilidad social en toda la organización. Históricamente, lo ejecutivos de los yacimientos han ayudado a crear culturas propicias para obtener una licencia social para operar, pero sus capacidades para cultivar dichos ambientes se han visto disminuidas por la reestructuración reciente de la administración.

B. Contacto Responsable

Lección 4: Los yacimientos en operación de Newmont deben evaluar las preocupaciones de los interesados e involucrarse con los interesados externos para entender y efectivamente responder a sus percepciones y preocupaciones.

Lección 5: Los contactos de Newmont con la comunidad deben reflejar los valores y responsabilidades de la empresa y claramente expresar lo que se puede esperar de la empresa en su papel como un interesado de la comunidad.

El grado con el cual Newmont pueda manejar de manera exitosa sus relaciones con los interesados de la comunidad depende del grado con el cual se contacte regularmente y responsablemente con los interesados de la comunidad. Sin contacto regular, será difícil establecer la confianza entre los interesados de la comunidad y las minas. Esta confianza es esencial para administrar conflictos y promover la licencia social de la mina para poder operar. La Lección 4 examina la capacidad de Newmont para promover un compromiso efectivo y considera la suficiencia de los esfuerzos actuales para relacionarse con los interesados en los yacimientos de las minas evaluados por la CRR.

Como se indica anteriormente, un beneficio clave del contacto responsable es generar la confianza entre el personal de la mina y los interesados de la comunidad. La confianza se construye cuando los interesados de la comunidad creen que son tratados de manera justa y cuando pueden depender en que la mina cumpla con sus compromisos. Newmont debe garantizar que todos sus empleados se relacionen con los interesados de la comunidad de tal manera que se genere dicha confianza: brindar a los empleados un conjunto claro de valores ayuda a fomentar expectativas internas de comportamiento que, a su vez, promoverán una comunicación más efectiva con los interesados de la comunidad sobre lo que se puede esperar de la mina. La Lección 5 trata la importancia de la administración impulsada por valores para promover una cultura corporativa en la cual la norma sea el contacto responsable con los interesados.

Lección 4: Los yacimientos en operación de Newmont deben evaluar las preocupaciones de los interesados e involucrarse con los interesados externos para entender y efectivamente responder a sus percepciones y preocupaciones.

1. ¿Por Qué Esto es Importante?

Newmont debe fomentar una cultura en la cual los empleados de la mina entiendan la importancia de no sólo evaluar las preocupaciones de los interesados sino también de involucrarse con los interesados. Cuando los empleados de la mina evalúan las preocupaciones de los interesados, formulan juicios y presunciones sobre lo que estos interesados necesitan, desean y esperan. En contraste, escuchar a los interesados e involucrarse con ellos para entender sus percepciones y necesidades requiere dejar a un lado el conocimiento de la propia agenda y fines del empleado así como también los sesgos adquiridos. Un oyente efectivo reconoce que Newmont debe rendir cuenta de sus actos a los interesados y, por lo tanto, tiene la responsabilidad de entender las preocupaciones y prioridades de un interesado.

2. ¿Qué Riesgos Trata Esta Lección?

La falta de confianza es un problema central para compañías mineras e interesados de la comunidad. Como indicó uno de los interesados en Waihi "es difícil ganar la confianza de la comunidad…pero es más fácil perderla."[cxxvi] Los interesados esperan ser tratados de manera justa y harán responsable a Newmont si no cumple con esta expectativa. El hecho de escuchar a los interesados es un gesto de respeto y representa un elemento clave de una cultura corporativa que promueve un verdadero compromiso con los miembros de la comunidad y un entendimiento informado de las preocupaciones de la comunidad. La existencia de confianza depende significativamente de la creencia, o falta de creencia, de los interesados de que la mina escucha sus preocupaciones de buena fe y se involucra con ellos para resolver estas cuestiones.

El hecho de escuchar fomenta diálogos formales e informales con los interesados de la comunidad, lo cual brinda una plataforma para tratar conflictos y tensiones en una forma proactiva y mutuamente beneficiosa. El hecho de no escuchar y la falta de contacto con los miembros de la comunidad por parte de la compañía pueden disminuir la capacidad de una comunidad para confiar en la mina y crear una situación en la que conflictos y tensiones son mucho más difíciles de tratar.

En contextos en los cuales se ha roto la confianza, los conflictos pueden aumentar de tal manera que pueden causar un daño duradero a la capacidad de la mina para operar. Un empleado de Newmont le dijo al equipo de estudio de Waihi "no podemos hacer nuestros trabajos si no logramos que las relaciones con la comunidad estén bien. Existe una interdependencia incorporada en nuestra relación [con la comunidad] por lo tanto sabemos que tenemos que hacer el máximo esfuerzo..."[cxxvii] Por último, el hecho de escuchar y participar son clave para conseguir "que las relaciones con la comunidad estén bien."

3. Desarrollo de Relaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad y Efectividad de los Sistemas Existentes de Newmont

• Normas y Políticas: ¿Qué Está en su Lugar? ¿Qué es Relevante? ¿Qué Falta?

Norma IMS Sobre Contacto con los Interesados Externos. La norma IMS de Newmont sobre Contacto con los interesados externos invita al "contacto efectivo y de respeto" con las comunidades que incluye "métodos para garantizar que el establecimiento conoce y entiende los problemas y preocupaciones de los interesados externos."[cxxviii]

Las pautas para la norma sobre Contacto con los interesados externos, que se detallan en particular, enfatizan que "los establecimientos deben desarrollar e implementar un proceso de contacto de interesados externos para escuchar y responder a preocupaciones de interesados externos, lograr el consentimiento de la comunidad y reducir el riesgo de la 'indignación pública'"[cxxix] Las pautas también expresan que "se debe crear un diálogo bilateral entre el establecimiento de Newmont y los interesados para entablar relaciones, trabajar para lograr el consentimiento de la comunidad y mantener a Newmont informado de cualquier cambio en los problemas de los interesados". También indican que "la mejor forma de obtener el consentimiento y evitar un conflicto es permitir que los interesados tengan una oportunidad para realizar aportes sobre las actividades que impactarán en sus vidas."[cxxx]

¿Qué falta? Como se observó en la Lección 2, las pautas para la norma IMS sobre Contacto con los interesados externos identifica un "rango típico de los interesados de Newmont" incluidos "indígenas y grupos minoritarios y sus cuerpos representativos."[cxxxi] Las pautas, sin embargo, no brindan información específica respecto de cómo relacionarse mejor con dichas poblaciones minoritarias. Asimismo, las mujeres no están identificadas como un grupo de interesados por separado, lo cual puede dejar a los yacimientos de las minas mal preparados para contactar e identificar las preocupaciones propias de mujeres en las comunidades que rodean las minas. Newmont debería considerar la redacción de pautas por separado sobre mujeres e indígenas para dar más orientación a los yacimientos sobre cómo identificar las necesidades y preocupaciones particulares de estos grupos de interesados.

Los Directores del estudio también recomiendan que Newmont brinde a los gerentes locales más orientación respecto de las posibles divisiones interculturales entre una mina y los interesados. Esta recomendación se planteó primero en la Lección 2. Los gerentes deben ser conscientes y responder al hecho de que, como multinacional principal con sede en los Estados Unidos Newmont tiene una "identidad" cultural específica ante la cual los interesados pueden responder de maneras positivas y negativas. Estas dinámicas pueden generar conflictos que Newmont debe procurar identificar, evaluar y responder a través del desarrollo de protocolos y políticas interculturales especificas del yacimiento.

- ## Sistema de Administración de Newmont: ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño?

Medición del Desempeño. Como se observó anteriormente, el anterior sistema de evaluación Five Star identificó si los sistemas se encontraban en funcionamiento pero no brindó suficiente información sobre el desempeño de un yacimiento conforme a la norma.

Responsabilidad. Sin concentrarse específicamente en la importancia del contacto con los interesados, varios de los equipos de estudio trataron el problema temático más importante de mecanismos de responsabilidad diseñados para garantizar que el aporte de los interesados sea respetado y considerado por la gerencia de la mina. (Los temas de responsabilidad discutidos en la Lección 2 también se aplican aquí).

El equipo de estudio de Batu Hijau observó que la "inclusión efectiva de preocupaciones de interesados"[cxxxii] se enumeró en las descripciones de trabajos del personal de ESR y también se consideró durante sus evaluaciones de desempeño. El equipo de estudio de Batu Hijau informó que los entrevistados internos podían citar ejemplos específicos en los cuales los empleados habían sido reprendidos por actos que hicieron perder la confianza de los interesados de la comunidad. Esta responsabilidad y el conocimiento relativamente público de ello ayudaron a fomentar una relación de confianza entre la administración de Batu Hijau y los miembros de la comunidad.

Varios yacimientos remarcaron que se esperaba que el personal de ESR participe en diálogos con ciertos grupos de interesados. En Carlin, el equipo de estudio informó que "el diálogo con grupos indígenas" se incluyó en el PMT 2007 del Director de Relaciones Externas.[cxxxiii]

En Waihi, el equipo de estudio observó que el contacto con M ori se incluyó en las descripciones del puesto de trabajo del personal de ESR, pero no en la descripción del puesto de trabajo del Gerente General de Operaciones de la mina. En Yanacocha, el equipo de estudio observó que los empleados no eran responsables por la inclusión de grupos minoritarios en los esfuerzos de contacto con los interesados.

Capacitación. Varios equipos de estudio informaron que los empleados dentro de los departamentos de ESR en las minas parecían estar bien preparados para relacionarse con interesados de la comunidad. El equipo de estudio de Carlin observó específicamente que "[l]os empleados en la oficina regional de Elko parecen bien entrenados para contactarse con los interesados externos en una manera constructiva."[cxxxiv] En Waihi, los empleados y contratistas "demostraron un alto nivel de conocimiento sobre las consideraciones de las relaciones con la comunidad, incluidas consideraciones de consentimiento, rol del [Coordinador de la comunidad], necesidad de comunicación abierta y la importancia de respetar las inquietudes de la comunidad, incluso cuando la mina se encuentra dentro de las condiciones de consentimiento."[cxxxv]

Sin embargo, los equipos de yacimientos identificaron debilidades específicas. Una omisión evidente es la falta de capacitación formal suficiente para los empleados en las funciones de Exploración y Medio Ambiente. Estas funciones interactúan con los interesados de la comunidad en formas que pueden afectar de manera significativa el prestigio de una mina frente a una comunidad. El equipo de estudio en Waihi observó, que si bien los empleados en estas áreas funcionales no habían "sido formalmente capacitados en aspectos específicos de las relaciones con la comunidad…habían sido entrenados en el lugar de trabajo sobre la alta prioridad que el yacimiento le da a las relaciones con la comunidad."[cxxxvi]

Un enfoque diferente para los contactos durante las actividades de exploración se identificó en Yanacocha, donde "el departamento de geología ha contratado a dos personas de las comunidades locales que son responsables de relacionarse con las comunidades durante las actividades de exploración."[cxxxvii] El equipo de estudio de Yanacocha observó que "estas personas tiene el entendimiento cultural para involucrase de manera efectiva con las comunidades y también han sido capacitadas en los aspectos técnicos del negocio de manera que pueden explicar las operaciones de la compañía a miembros de la comunidad en un idioma que ambos entiendan."[cxxxviii]

En general, si bien los equipos de yacimientos identificaron algunas buenas prácticas con respecto a capacitación en cuestiones sociales, los Directores del estudio observaron que no había consistencia respecto de dichas prácticas.

Liderazgo Individual. Un hallazgo común en muchos de los yacimientos fue el poder de una sola persona para afectar de manera significativa las relaciones de la mina con la comunidad, ya sea de manera positiva o negativa. Con frecuencia, el comportamiento de personas o pequeños grupos de personas fomentó diálogos con las partes interesadas y las ayudó a ver que "la mina" entendía sus preocupaciones. Cuando los miembros de la comunidad creen que alguien en la mina desea escuchar sus preocupaciones y relacionarse con ellos, dicha interacción puede tener un efecto positivo demostrable sobre su actitud hacia la mina.

En Carlin, por ejemplo, el Director de relaciones externas fue reconocido en numerosas ocasiones por interesados como una persona "accesible, proactiva, confiable y verdaderamente preocupado por la comunidad."[cxxxix] De manera similar, el equipo de estudio de Waihi informó que los interesados hicieron comentarios favorables sobre el CLO, remarcando que esta persona fue "accesible, agradable, receptivo y sensible frente a la comunidad."[cxl]

Un desafío para Newmont es cómo equilibrar la necesidad de sistematización de la gestión de relaciones con la comunidad, a fin de garantizar consistencia y capacidad, al mismo tiempo que se continúa facultando a personas dinámicas que a menudo son la "cara" de las minas en las relaciones con los interesados de la comunidad. Los Directores de estudio creen que no se puede subestimar la importancia de personas accesibles, preocupadas y receptivas. Newmont debe continuar identificando y brindando recursos a las personas que actúen como los "primeros respondedores" cruciales ante las preocupaciones de la comunidad.

Por último, los Directores del estudio consideran que el liderazgo individual es esencial en la promoción de una cultura del yacimiento que atienda y responda a las inquietudes de la comunidad. Dicho liderazgo, sin embargo, debe estar respaldado por fuertes sistemas de administración: las personas establecen el tono y la cultura de un yacimiento, pero esto no se puede institucionalizar en un vacío. El fuerte liderazgo puede, sin embargo, transformar el contacto de los interesados de ejercicios reactivos a interacciones proactivas concentradas en la promoción de las relaciones saludables con la comunidad.[23]

Conocimiento Local. Según se trata adicionalmente en la Lección 5, los gerentes contratados de una comunidad local pueden mejorar de manera significativa la capacidad de un yacimiento de la mina para relacionarse de manera efectiva con los miembros de la comunidad y entender las inquietudes de la comunidad. En Waihi, el equipo de estudio observó que "la gente local más que los expatriados, desempeñaban cargos senior y clave,"[cxli] y tres de los últimos cuatro Gerentes generales eran de Nueva Zelanda. Esto fue considerado por los miembros de la comunidad como un "movimiento estratégico por parte de la compañía para garantizar relaciones positivas con la comunidad."[cxlii] Los gerentes locales pueden ser recursos clave ya que las minas procuran unir divisiones culturales, de idioma y otras divisiones sociales que pudieran inhibir una relación efectiva con comunidades.

[23] El equipo de estudio de Batu Hijau observó que "el contacto con los interesados tiende a ser reactivo en vez de proactivo, lo cual es una función de la necesidad de cubrir formas para demostrar cumplimiento en lugar de ser una promoción de relaciones activas y saludables..." Batu Hijau Assessment Template.

- Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles son las Preocupaciones?

Percepciones de la Comunidad. Un factor crucial en la determinación de la solidez de las relaciones de Newmont con los interesados de su comunidad es el grado en el cual los interesados perciben que la compañía escucha sus preocupaciones y se contacta con ellos para resolver esas preocupaciones. Si las comunidades no creen que la compañía escucha sus preocupaciones y se dedica a responder a ellas, esa percepción genera un riesgo significativo para la compañía.

En Yanacocha, donde existen puntos débiles significativos en la relación de Newmont con los interesados de la comunidad, muchos interesados mostraron preocupación sobre el grado en el cual la mina consideró su opinión. Los interesados de la comunidad dijeron al equipo de estudio que "la compañía sólo accede a ellos cuando necesitan algo como la aprobación de un permiso o en respuesta a las protestas de la comunidad."[24][cxliii] Los interesados rurales dijeron al equipo de estudio que el personal de Newmont "manejaría hasta el pueblo en sus grandes camiones y bajaría la ventanilla esperando que el residente se acerque a ellos."[cxliv] Dichas interacciones no pueden brindar a los miembros de la comunidad la confianza de que sus preocupaciones van a ser seriamente consideradas.

Cómo Escuchar a Todos. Al momento de contactar a los interesados, la administración de la mina debe asegurar que todos sean escuchados. Un componente esencial de esto es un análisis regular y completo de la identidad de los interesados, según se describe en la Lección 2. Una vez que la compañía tiene una idea de los grupos particulares que comprenden las comunidades afectadas por la mina, debe ser proactiva garantizando que la administración de la mina busque relacionarse con todos los interesados.[25]

Las preocupaciones se identificaron en cada uno de los yacimientos de la mina con respecto a entidades particulares con quienes la mina no estaría involucrándose activamente. En Ahafo, el equipo de estudio observó que había relativamente poca participación de mujeres en varios comités y estructuras establecidas por la mina para relacionarse con interesados.[26] En Waihi, el equipo de estudio observó que si bien el yacimiento demostró una fuerte cultura de "puerta abierta", "se podrían reforzar los esfuerzos de difusión para grupos minoritarios que tienen menos posibilidad de llegar al yacimiento."[cxlv] El equipo de estudio destacó especialmente la dificultad para fomentar el diálogo con la tribu Ngati Tamatera, quienes han sido reacios a hablar con la mina hasta tanto no se fije un marco de tiempo claro para el cierre. La Mina de Martha también ha tenido cierta dificultad con el proceso de WCV para garantizar una participación con ciertas partes de la comunidad, incluidos "jóvenes, Iwi y otros Māori."[cxlvi] El equipo de estudio de Waihi observó que "a pesar de las cuestiones de capacidad entre algunos grupos, puede haber oportunidades para explorar cómo el aporte de estos grupos podría ser más significativo y los riesgos involucrados si eso no se hace."[cxlvii]

Por último, en Yanacocha, como se trató anteriormente, los esfuerzos de la compañía para comprometer a los interesados rurales han sido históricamente débiles. El equipo de estudio de Yanacocha indicó que "[l]as entrevistas con los interesados rurales sugirieron que existe poco contacto o relación entre los empleados de la mina y las comunidades rurales"[cxlviii] e informó que los interesados sentían que "el personal no 'conocía' bien a la comunidad."[cxlix]

En la evaluación de Minahasa, los interesados internos citaron repetidas veces la falta de contacto efectivo con los pueblos de la comunidad en Buyat Pantai como un factor significativo que precipitó la crisis de las relaciones con la comunidad en esa mina en 2004. Específicamente, los interesados percibieron que la mina no se había involucrado con la comunidad en Buyat Pantai como un "grupo de interesados legítimo"[cl] y sintieron que esto dejó a la compañía vulnerable a esfuerzos por parte de otros grupos de interesados para imponer sus propios intereses.[27] Los interesados sintieron que las ONG eran "más pacientes" que la compañía

[24] Un interesado le dijo al equipo de estudio de Yanacocha que "los problemas más importantes se encuentran en las comunidades rurales. Los empleados no saben cómo "llegar a las comunidades'. [integrarse a las comunidades]." Los interesados externos percibieron que la compañía "no es capaz de reconocer las diferentes estructuras sociales y políticas de las comunidades", especialmente en comunidades rurales. Yanacocha Assessment Template.

[25] Si bien los equipos de estudio no se concentran en mineros de pequeña escala y artesanales, los Directores del estudio destacan que estos mineros representan un grupo importante de interesados en las comunidades que rodean a Newmont. Newmont debería garantizar que existen suficientes estrategias de compromiso para este grupo de interesados.

[26] El equipo de estudio de Ahafor también remarcó que la mina había hecho esfuerzos recientes para relacionarse con mujeres de la comunidad. La mina estableció un Comité consultor de mujeres y ha procurado garantizar que se incluyan a las mujeres en los foros de interesados establecidos por la mina.

[27] Los interesados internos hicieron varias sugerencias sobre la magnitud de la relación con la comunidad de Buyat Pantai que se podría haber logrado, incluida una mayor inclusión en el comité consultor de la comunidad para la Mina de Minahasa Raya, una estrategia de desarrollo comunitario más personalizada, la facilitación de tenencia de tierras ya sea en Buyat Beach o en otro lugar y/o, inclusive, a través de diálogos con múltiples interesados.

en sus esfuerzos para entablar relaciones con los miembros de la comunidad en Buyat Pantai: uno de los interesados manifestó su percepción de que las "ONG habían apoyado durante mucho tiempo a los grupos de habitantes locales. Habían ganado su confianza. Newmont no."[cli]

Los entrevistados también describieron las relaciones con las ONG de Indonesia como abiertamente hostiles. De acuerdo a estos entrevistados, las identificaciones de los interesados habían incluido sólo las ONG que la compañía consideraba que respaldaban las operaciones de la compañía. Los entrevistados percibieron que se consideraba como "enemigos" a aquellas ONG que no respaldaban las operaciones de la compañía."[clii] De acuerdo con algunos entrevistados, antes de la crisis de 2004, el personal indonés de Newmont pasó por alto acusaciones realizadas por ONG adversarias y "esperaba que desaparecieran."[28cliii] Asimismo, ciertos entrevistados internos creyeron que cuando buscaron involucrarse con ciertas ONG, incluidas WALHI[29] y JATAM[30], fueron marginados dentro de la compañía por hacerlo. Algunos interesados consideraron que existía la percepción que los empleados de Newmont estarían del "lado equivocado" si se relacionaban con ciertas ONG.[31]

En la medida en que Newmont identifica y se relaciona con grupos de interesados, es importante que la administración no comunique con intención o involuntariamente el mensaje de que la mina no escuchará quejas de grupos particulares. Varios interesados informaron al equipo de estudio de Waihi que "era difícil para algunos residentes individuales plantear temas al yacimiento porque su familia y amigos se beneficiaban con trabajos y donaciones."[clv] Los interesados temían ser rotulados como opositores de la mina en un contexto comunitario en el cual la mina recibe un apoyo significativo.[32]

Cómo Escuchar Voces Específicas. Relación con Comunidades Indígenas. El equipo de estudio de Carlin informó que entre los representantes de la compañía con quienes se reunieron había una "falta general de conocimientos o interés en la cultura indígena y una falta de conciencia del sentimiento popular en todo el mundo por los reclamos de los indígenas."[clvi] También observaron que había una "falta de esfuerzos entre la administración de la mina "para entender mejor la cultura indígena local e interactuar con indígenas."[clvii] El equipo destacó que "el programa de capacitación de la compañía no incluye capacitación intercultural, los representantes de la compañía no prestan servicios en grupos de comunidades indígenas y no existen procedimientos in situ para promover la interacción entre los empleados de la mina y los indígenas locales…."[clviii] La falta de entendimiento por parte de la Gerencia de un grupo de interesados clave presenta desafíos significativos a los esfuerzos de la compañía para fortalecer su relación con la tribu Western Shoshone.

La capacitación sobre preocupaciones de indígenas y otras cuestiones de conciencia cultural es una parte importante de los esfuerzos de entablar relaciones con la comunidad de Newmont.[33] Si bien se identificaron los problemas, algunos equipos de estudio también informaron que los yacimientos de las minas brindaban capacitación intercultural a sus empleados y gerentes. Dicha capacitación debe continuar y ser evaluada y reforzada cuando sea necesario.

[28] Con respecto a WALHI, que jugó un papel importante en la presentación de acusaciones contra la compañía, los interesados internos informaron que se entablaron mejores relaciones con los representantes de ONG locales que con representantes de ONG nacionales.
[29] Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (Foro Indonés para el Medioambiente/Amigos de la Tierra Indonesia).
[30] Jaringan Advokasi Tamband (Red de Apoyo a la Minería Indonesa de Indonesia).
[31] Varios interesados internos informaron al equipo de revisión de Minahasa que un proceso de facilitación de terceros o el desarrollo de estrategias de educación y comunicación a largo plazo sobre la minería y las ubicaciones de vertederos submarinos podrían haber mejorado las relaciones entre la compañía y ciertas ONG. Otros interesados internos, sin embargo, indicaron que la relación con estos grupos era "un objetivo imposible". Los Directores del estudio creen que dicho postura por parte de los gerentes de Newmont debería ser una preocupación para la compañía. Otros interesados internos informaron que, al menos, la compañía deberá tener más canales abiertos de comunicación con las ONG, observando que "[l]as compañías mineras reciben muchas críticas. Si tenemos una relación no significa que tengamos que trabajar juntos. Pero, por lo menos deberíamos conocernos". Newmont Mining Corporation Global Review of Community Relations –Organizational Learnings from the Minahasa Case Study, Estudio realizado en abril de 2008 (mayo de 2008).
[32] El equipo de estudio de Waihi informó que un grupo de interesados ha abogado por una persona física independiente para que actúe como defensor de la comunidad de gente que desea plantear sus preocupaciones ante la compañía pero no se siente cómoda haciéndolo de manera independiente. Los Directores del estudio consideran que la administración del yacimiento debería considerar esta idea.
[33] Notablemente, en Waihi, los interesados de Iwi dijeron al equipo de estudio que la mina por lo general se comunicaba con ellos en una forma culturalmente adecuada.

Las preocupaciones interculturales son un tema que Newmont debe considerar en cada uno de sus yacimientos de las minas, independientemente de que existan o no poblaciones indígenas o miembros de otros grupos culturales viviendo en las áreas que rodean la mina. Al enmarcar los esfuerzos de relaciones con interesados, Newmont debe comenzar entendiendo el grado de diferencia cultural que existe entre la administración de la mina, los empleados de la mina y los interesados de la comunidad. Es esencial el entendimiento de cómo estas diferencias pueden afectar las expectativas, la comunicación y la confianza para prepararse a unir estas divisiones en futuros esfuerzos de participación.

- ## Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece Estar Funcionando?

Cómo Escuchar las Preocupaciones Específicas de los Interesados. Trabajo. En respuesta a preocupaciones significativas de la comunidad y opiniones sobre empleo para residentes "locales", la administración en la mina de Ahafo modificó el proceso de validación mediante el cual se identifica a los residentes "locales."[34] Es posible que no se requiera en todos los contextos el sistema empleado en Ahafo pero como el equipo de estudio afirmó "el proceso de validación local es un mecanismo funcional que actualmente goza de significativa legitimidad local". Los Directores del estudio encuentran que este ejemplo enfatiza el valor de la relación de la gerencia con los interesados de la comunidad y la respuesta a sus preocupaciones. Los interesados pueden ayudar a identificar soluciones para preocupaciones que aparentemente carecen de solución si Newmont está abierto a su aporte.

Cómo Escuchar las Preocupaciones Específicas de los Interesados. Desarrollo de la Comunidad. Los programas de desarrollo de la comunidad a menudo implican la participación de interesados y es importante para Newmont garantizar que todos los interesados relevantes sean conscientes de su capacidad de participar en dichos procesos.[35] El Foro de responsabilidad social en la Mina de Ahafo es una iniciativa reciente para "administrar e invertir los beneficios de la comunidad provenientes de la minería."[clix] El Foro está diseñado en parte para garantizar que la administración de la mina considere el aporte de los interesados. Al momento de la visita del equipo de estudio, "el Foro trabajaba para establecer un Acuerdo de responsabilidad social, destinado a apuntalar un mecanismo legítimo y efectivo para una inversión responsable y sostenible en infraestructura social."[clx] A la fecha, en general ha habido una respuesta positiva por parte de la comunidad sobre el Foro y el equipo de estudio encontró que promete brindar un mecanismo institucional importante para "administrar la dinámica de la comunidad y trabajar hacia un equilibrio de los intereses de varios interesados."[clxi]

Cómo Escuchar las Preocupaciones Específicas de los Interesados. Impactos Sobre los Servicios. En Waihi, "las condiciones de consentimiento explicito requieren que el yacimiento responda a las preocupaciones de la comunidad, particularmente preocupaciones relacionadas con servicios, por ej. ruido, polvo y vibración."[clxii] Si bien el yacimiento no tiene otra opción que responder a y administrar tales preocupaciones de la comunidad, la mina ha desarrollado un enfoque muy sistemático que está arraigado dentro de los procesos del yacimiento. El equipo de estudio de Waihi observó que "[h]abía clara prueba de que las respuestas eran oportunas y habitualmente bien recibidas."[clxiii] Muchos interesados de la comunidad comentaron que el CLO para Waihi era "accesible, agradable, receptivo y sensible frente a la comunidad cuando planteaban problemas."[clxiv]

[34] Los solicitantes que aleguen una designación "local" presentan un formulario de solicitud firmado por un jefe local, un líder juvenil y un miembro de la Asamblea, con "cada firma proveyendo un endoso por separado del reclamo del solicitante como 'local'". Luego, se incluye el formulario en una caja transparente y cierra con tres cerraduras individuales. El jefe local, un representante de la mina y un representante juvenil cada uno guarda una de las tres llaves. Cuando hay disponible un puesto en la mina, la mina celebra una reunión abierta comunitaria en la que los tenedores de las llaves abren las cerraduras y se selecciona al azar un miembro de la comunidad para retirar de la caja cuatro formularios de solicitud. Uno de estos cuatro es luego elegido para el puesto disponible, en base a los requerimientos específicos del trabajo. Las otras tres solicitudes regresan a la caja para su posterior consideración. Global Community Relations Review: Site-Based Assessment of Ahafo Mine, Ghana, estudio realizado en octubre de 2007 (octubre de 2008), Apéndice 1D, en pág. 93 (en adelante "Informe Narrativo De Ahafo".)

[35] En Baju Hijau, el equipo de estudio observó que los interesados percibieron que "[l]os ejercicios de planificación participativos...parecen haber disminuido durante los últimos años" y "[e]s posible que los miembros de la comunidad no se den cuenta que existen posibilidades para que participen más en la planificación y el control y, por lo tanto, no han solicitado específicamente su participación". Notablemente, los interesados "manifestaron una preferencia por una mayor participación de la comunidad en la planificación, el monitoreo y la coordinación del programa". Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, en pág.79.

Cómo Escuchar las Preocupaciones Específicas de los Interesados. Cierre. Entre los yacimientos evaluados por los equipos de estudio, Waihi tenía el esfuerzo de relación con la comunidad más constante respecto de sustentabilidad y planificación posterior al cierre. Esta iniciativa es ejecutada a través de la iniciativa de múltiples interesados del proceso de WCV, la cual ha procurado desarrollar un plan para Waihi después del cierre de la mina. El equipo de estudio observó que "[l]a concentración sobre el cierre de la mina y el desarrollo de una visión para Waihi en 2002 ha impulsado un enfoque más estratégico y a más largo plazo."[clxv] El equipo de estudio llegó a la conclusión que esta iniciativa colectiva ha tenido una "influencia significativa y positiva sobre el desarrollo de las relaciones entre [Newmont] y varios grupos dentro de la comunidad "y "representa una inversión estratégica en el desarrollo de capacidad."[clxvi]

4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias Para el Futuro

- ☑ Realizar evaluaciones regulares de los esfuerzos de relación con los interesados para garantizar que la compañía se relacione con todos los grupos de interesados importantes, incluidos los interesados rurales, indígenas y las ONG regionales.
- ☑ Reclutar a nivel local para los puestos de administración clave en los yacimientos de las minas para garantizar que cada mina tenga el personal con conocimiento específico personal del contexto local, regional y nacional.
- ☑ Garantizar que el Departamento de ESR y otros representantes de la compañía que se relacionen con los interesados locales tengan habilidades efectivas de escuchar y contactar y la capacidad de recursos para participar proactivamente con los interesados y responder a las preocupaciones de la comunidad en una forma creíble.
- ☑ Garantizar que los miembros de la comunidad tengan acceso y puedan participar en forma regular con los representantes del Departamento de ESR de manera formal e informal.
- ☑ Garantizar que los contactos con los interesados de la comunidad sean llevados a cabo en forma respetuosa, culturalmente sensible y humilde, especialmente en el inicio de las interacciones con las comunidades objetivo.

Lección 5: Las relaciones de Newmont con la comunidad deben reflejar los valores y responsabilidades de la empresa y claramente expresar lo que se puede esperar de la empresa en su papel como un interesado de la comunidad.

1. ¿Por Qué Esto es Importante?

Las declaraciones de valores corporativos ayudan a definir a Newmont a la vista de sus interesados internos y externos. La administración impulsada por valores enfatiza la visión de Newmont frente a sus empleados y guía el comportamiento estableciendo un mensaje claro y consistente sobre qué es un comportamiento aceptable y qué no se puede tolerar. La administración en todos los niveles de la organización juega un papel clave al hacer que los valores sean visibles a sus empleados.

Los valores también pueden servir como un bloque de edificación para el desarrollo de relaciones con las comunidades, pero sólo si son operados de una manera que defina a la compañía ante los ojos de sus interesados. Si bien los interesados de la comunidad entienden que Newmont es una organización compleja dotada de muchos empleados, en definitiva la relación que los miembros de la comunidad construyen es con "Newmont". Como se indicó a lo largo de este informe, la relación de Newmont con los interesados de la comunidad puede verse afectada de manera significativa por acciones de los empleados individuales. Estas actividades individuales, sin embargo, pueden llevar a percepciones y creencias por parte de la comunidad sobre la compañía misma. Por lo tanto, es importante que las acciones de los empleados de Newmont sean guiadas por un conjunto de valores comunes.

Por último, Newmont necesita proporcionar a los interesados de la comunidad una idea clara de lo que pueden esperar de la compañía, incluidas las responsabilidades sociales y económicas que asumirá y si la compañía beneficiará a la comunidad y protegerá los intereses de la comunidad. Las formas en las que Newmont, a través de sus empleados, maneje estas expectativas impactará en las percepciones de la comunidad y fortalecerán o debilitarán las relaciones de la compañía con los interesados.

2. ¿Qué Riesgos Trata Esta Lección?

La licencia social de Newmont para operar es independiente de la percepción por parte de los interesados de la comunidad de que sus yacimientos mineros operan de una manera que beneficia a las comunidades circundantes y que la administración será receptora de las preocupaciones de la comunidad y responsable del comportamiento de la compañía. Todo lo que haga Newmont a nivel del yacimiento de la mina será evaluado a través del prisma de estas expectativas y las percepciones de los interesados de si se cumple con dichas expectativas. Contratación, contratación de cadena de suministro, relaciones gubernamentales y seguridad pública y privada y otras actividades todas involucran contactos con los interesados de la comunidad. Si se considerara que Newmont no va a cumplir con sus compromisos o es inconstante en el cumplimiento de sus responsabilidades frente a las comunidades afectadas, el conflicto en cuestión podría amenazar la capacidad de la compañía para desarrollar sus negocios. Mediante la comunicación de los valores de la compañía a través de un comportamiento que sea consistente con sus compromisos, Newmont puede controlar este riesgo y mantener su licencia social para operar.

3. Desarrollo de Relaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad y Efectividad de los Sistemas Existentes de Newmont

• Normas y Políticas: ¿Qué Está en su Lugar? ¿Qué es Relevante? ¿Qué Falta?

Código de Ética y Conducta Comercial. El Código de Ética y Conducta Comercial de Newmont establece la declaración central que "[v]alores son los recursos que utilizamos cuando se nos solicita tomar decisiones. Forman el trabajo base de nuestro comportamiento ético. Todo lo que hacemos en Newmont debe ser consistente con los valores de la Compañía. ."[clxvii] El Código también declara que "se espera que los gerentes de Newmont den el ejemplo" y "deben comunicar nuestro Código y políticas de Newmont relevantes a sus subordinados directos y ayudarlos a entender sus requisitos."[clxviii]

Declaración de Valores y Política de Responsabilidad Social. Las políticas y normas de relaciones con la comunidad de Newmont están guiadas por dos declaraciones centrales sobre los valores corporativos de la compañía. La primera es la Declaración de Valores de Newmont, revisada en 2007. La segunda es la Política de Responsabilidad Social de Newmont, adoptada en 2003 y sus pautas de implementación en cuestión.

La Declaración de Valores no trata directamente sobre la forma en la cual la empresa debe interactuar con los interesados de la comunidad. Sin embargo, compromete a la compañía a actuar "con integridad, confianza y respeto."[clxix] También indica que la compañía "demostrará liderazgo en seguridad, compromiso con el medio ambiente y responsabilidad social."[clxx] Asimismo, declara que Newmont "insistirá y demostrará el trabajo en equipo así como también la comunicación honesta y transparente."[clxxi]

Finalmente, las pautas para la Política de responsabilidad social comprometen a la compañía a hacer "todo esfuerzo para garantizar que agreguemos valor a comunidades [afectadas] y que esas comunidades crean que están mejores como resultado de las operaciones de Newmont en su área."[36][clxxii]

[36] La Política de Responsabilidad Social, según se establece plenamente en el Apéndice 6A, establece que toda operación de Newmont "[c]apacitará a nuestra gente y brindará los recursos para cumplir con nuestros objetivos y metas de responsabilidad social", "[r]espetará los derechos sociales, económicos y culturales de indígenas", "[p]rocurará compartir nuestro éxito mediante asociación con los interesados en programas de desarrollo comunitario apropiados", "[c]onsultará a los interesados en cuestiones que los afecten" y "[t]ratará de comunicar nuestro desempeño en una forma correcta, transparente y oportuna". Las Pautas de Responsabilidad Social también establecen un objetivo corporativo para "ofrecer mayores retornos a nuestros accionistas mientras se crea valor para nuestro grupo mayor de interesados a través del cumplimiento de nuestras responsabilidades sociales".

Los Directores del Estudio creen que estas declaraciones hablan de la importancia de los intangibles en la promoción de una cultura corporativa ética y orientada a la comunidad. Newmont es claramente consciente de que no entablará relaciones sólidas con la comunidad sólo con normas y políticas y que, según se expresa en estos principios, se requieren un compromiso y una meta más profundos.

Norma IMS Sobre Contacto y Liderazgo del Programa. La norma de Newmont sobre Contacto y liderazgo del programa establece que la Gerencia Ejecutiva de Newmont aprobará las "Declaraciones de la Política de Responsabilidad Social y Ambiental (ESR) que definen su compromiso a la realización de sus valores a través de un sistema de administración efectivo diseñado para medir e impulsar una mejora continua"[clxxiii] en el cumplimiento de la ESR.

La norma sobre Contacto y liderazgo del programa también dispone que cada establecimiento de Newmont "habrá aprobado la Declaración de Compromiso que trata…el desempeño social y ambiental y respalda las Políticas de Newmont."[clxxiv] La Declaración de Compromiso "será aprobada por los gerentes senior más importantes en el establecimiento."[clxxv] La norma subraya que las declaraciones de la política y las Declaraciones "se comunicarán interna y externamente a los interesados."[clxxvi]

Los Directores del estudio no revisaron las Declaraciones de Compromiso de todos los demás yacimientos y no queda claro si la gerencia de cada uno de los yacimientos que participó en CRR ha redactado las Declaraciones de Compromiso. En un ejemplo disponible para revisión pública, la Declaración de Compromiso en Newmont Waihi Gold declara que "[i]ntegridad, confianza y respeto, conocimiento compartido, comunicación honesta y trabajo en equipo se valoran para garantizar que se apliquen las mejores prácticas en el lugar de trabajo."[clxxvii] La Declaración está firmada por el Gerente General de Operaciones y todo el equipo gerencial de la mina.

Norma de la CER Sobre Apoyo al Empleo y las Actividades Comerciales Locales. Los conflictos entre Newmont y los interesados de la comunidad con frecuencia surgen cuando una mina no puede cumplir con las expectativas de desarrollo económico local e inversión de la comunidad. Como se menciona a lo largo de esta Lección, es importante que Newmont mantenga diálogos constantes y transparentes con los interesados de la comunidad sobre la naturaleza de las oportunidades que sus minas pueden brindar a las comunidades locales. El fin de la norma CER sobre inversión en la comunidad local es "garantizar que los pasos proactivos estén destinados a brindar oportunidades de empleo y comerciales a interesados locales garantizando mediante las mismas su inclusión, cuando sea posible, en oportunidades"[clxxviii]que pudieran surgir debido a la presencia del yacimiento de la mina. Las normas establecen que los establecimientos "deben desarrollar y mantener" un "proceso de preselección transparente que brinde oportunidades a los proveedores locales como resultado de la presencia del establecimiento."[clxxix] Asimismo, los establecimientos deben mantener un "enfoque proactivo para aument[ar] la capacidad de los proveedores locales para la operación, incluidos programas de comunicación, capacitación y concientización con pequeños proveedores locales."[clxxx] Las pautas para la norma establecen que "Newmont tiene como objetivo dejar a comunidades en mejor situación económica debido a nuestro presencia."[clxxxi] Asimismo, las pautas disponen que "los empleados de Newmont siempre mostrarán respeto hacia todos los interesados, incluidas las comunidades locales" y que Newmont debe ser transparente con "los respectivos interesados cuando la toma de decisiones pueda afectarlos directa o indirectamente."[clxxxii]

Norma de la CER Sobre Apoyo al Empleo y las Actividades Comerciales Indígenas. El fin de la norma CER sobre apoyo al empleo y las actividades comerciales indígenas es "garantizar que se tomen pasos proactivos para brindar oportunidades de empleo y comerciales a interesados indígenas locales garantizando su inclusión, cuando sea posible, en oportunidades brindadas por la presencia del establecimiento."[clxxxiii] La norma dispone que la Declaración de Compromiso de cada establecimiento contenga "compromisos de apoyo a empleo y actividades comerciales de indígenas."[clxxxiv]

Norma de la CER Sobre Inversión en la Comunidad Local. La norma de la CER sobre Inversión en la comunidad local tiene como fin garantizar que "cada establecimiento de Newmont tenga un programa estratégico, en base a un análisis de necesidades, para asistencia financiera y en especie que proporcione beneficios sostenibles a las comunidades locales."[clxxxv] Las normas disponen que cada establecimiento de Newmont "debe desarrollar y mantener" un "plan estratégico para inversión en la comunidad que sea desarrollado con acuerdo mutuo entre el establecimiento y los interesados locales."[clxxxvi] La norma también dispone que el establecimiento debe tener un proceso de toma de decisiones transparente global para recibir y evaluar solicitudes e identificar oportunidades para inversiones en la comunidad" y "un proceso para comunicar la toma de decisiones a la comunidad."[clxxxvii] Las pautas para la norma disponen que cuando "se identifican, determinan y evalúan oportunidades de inversión, Newmont involucra a todos los interesados locales que directa e indirectamente se vean afectados por el establecimiento" y es "transparente con los respectivos interesados cuando la toma de decisiones puede afectarlos directa o indirectamente."[clxxxviii]

Norma de la CER Sobre Relaciones Gubernamentales. La norma de la CER sobre relaciones gubernamentales busca "garantizar que cada establecimiento administrado por Newmont tenga un enfoque proactivo hacia las relaciones gubernamentales y esto sea efectivo para interactuar con todos los niveles de gobierno correspondientes."[clxxxix]

La norma exige que cada yacimiento de la mina mantenga un proceso para identificar preocupaciones que el personal de Newmont debería tratar con instituciones gubernamentales nacionales y locales. Los yacimientos también deben monitorear las iniciativas gubernamentales tales como legislación propuesta, importante para la mina, y desarrollar una estrategia de comunicaciones proactiva y formal para las relaciones gubernamentales. Por último, los yacimientos deben mantener listas actualizadas de los contactos gubernamentales clave.[cxc]

No existe ningún lineamiento asociado para la Norma sobre relaciones gubernamentales.

- ## Sistema de Administración de Newmont: ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño?

Declaraciones de Compromiso y Valores de Newmont. A pesar del requerimiento en las normas IMS de Newmont, las Declaraciones de Compromiso no siempre juegan un papel importante como guía del comportamiento del yacimiento de la mina. En su mayoría, no se las menciona durante las evaluaciones del equipo de estudio. Parece no haber ninguna responsabilidad por las declaraciones y no queda claro cómo se comunican las declaraciones a los interesados internos y externos.

En Yanacocha, el equipo de estudio consideró las Declaraciones de Comité de la mina. La declaración de Yanacocha dispone que la mina "respetará a la comunidad, sus tradiciones y costumbres."[cxci] El equipo de estudio observó que todos los empleados de la mina debían llevar una copia de la Declaración en sus tarjetas de identificación, pero también observó que "los entrevistados internos no podían explicar lo que esta Declaración significaba en general o para ellos en particular."[cxcii] Algunos de los empleados "entienden que era su responsabilidad involucrar a la comunidad en una forma socialmente responsable."[cxciii] Otros empleados indicaron que "el compromiso con la comunidad sólo era llevado a cabo por la oficina de la ESR y no era su responsabilidad."[cxciv]

En Batu Hijau, el equipo de estudio no revisó una Declaración de Compromiso pero observó que "[l]os valores de la compañía están bien articulados y han sido ampliamente internalizados por todos los miembros del equipo del yacimiento."[cxcv] Esto se vio "demostrado por la capacidad de los empleados y gerentes para citar los valores de la compañía. Los valores están impresos en una tarjeta del tamaño de una tarjeta de crédito y varios miembros del personal de Newmont desde el Vicepresidente Senior Regional hasta los gerentes de línea y empleados mostraron orgullosos su copia sin ser requeridos a hacerlo."[cxcvi] Estos valores fueron reforzados a través de cursos anuales de actualización en la mina. El equipo de estudio llegó a la conclusión que "la mayoría de los empleados parecía creer verdaderamente en la importancia del compromiso con los interesados" y que "todos los entrevistados pudieron citar ejemplos específicos de cómo se ponen en práctica los principios."[cxcvii]

Si bien estos ejemplos indican que las Declaraciones de Compromiso pueden jugar un papel en la promoción de valores de Newmont, la inconsistencia con lo que se les comunica y la ausencia de mecanismos de responsabilidad asociados limita su efectividad.

Medición del Rendimiento. Bajo el anterior sistema de evaluación Five Star, para las normas de la CER sobre apoyo al empleo y las actividades comerciales locales y apoyo al empleo y las actividades indígenas, las evaluaciones se concentraron en si se estaba realizando un "esfuerzo" para "maximizar oportunidades."[cxcviii] No queda claro para los Directores del Estudio que las evaluaciones midieron el grado en el cual las comunicaciones con los interesados sobre las posibles oportunidades eran constantes y transparentes.

En el caso de la norma de la CER sobre inversión local, el anterior sistema de evaluación Five Star dispuso una calificación de desempeño mínima "tres estrellas" si "las decisiones sobre inversión en la comunidad local se basaban en el análisis de necesidades desarrollado a través de la consulta con interesados"[cxcix] y si "las inversiones locales se realizaban utilizando un proceso transparente."[cc] Los Directores del Estudio remarcaron que el énfasis en la consulta y transparencia en la evaluación para esta norma ofrece a los gerentes una clara dirección sobre las expectativas de la compañía respecto a una relación con la comunidad.

La norma de la CER sobre relaciones gubernamentales se concentra en la solidez de las relaciones formales del yacimiento con las respectivas instituciones gubernamentales. Según el anterior sistema de evaluación Five Star, se otorga una calificación de desempeño mínima "tres estrellas" cuando las comunicaciones del establecimiento con la mayoría de los niveles de gobierno son proactivos y regulares" y "el establecimiento puede demostrar que su relación es positiva con la mayoría de los niveles de gobierno y que estas relaciones han beneficiado al establecimiento."[cci]

Los equipos de estudio identificaron que un problema clave para Newmont es la distribución de responsabilidades entre la mina y las instituciones gubernamentales locales y nacionales para la provisión de bienes públicos y otros servicios sociales. Los equipos de estudio también observaron que el grado de confianza que los interesados de la comunidad tienen en las instituciones gubernamentales puede afectar sus percepciones de la mina. Particularmente, la norma de la CER no proporciona una guía sobre el contacto con instituciones gubernamentales respecto a la distribución de responsabilidades o estrategias de comunicación con respecto al papel de las instituciones gubernamentales. Asimismo, no se otorga ninguna guía a los yacimientos respecto de otras cuestiones clave que surjan en el contexto de las relaciones gubernamentales tales como preocupaciones sobre corrupción y transparencia.

El Papel del Departamento de ESR. Los valores de una compañía son un elemento clave de su cultura y como se observó previamente, la cultura del yacimiento es un factor importante para establecer el tono para las relaciones con la comunidad. Varios de los yacimientos estudiados para la CRR comentaron sobre el papel del Departamento de ESR en el establecimiento de una cultura corporativa propicia para relaciones sólidas con la comunidad.

En Carlin, el equipo de estudio observó que la mina tiene "una fuerte licencia social para operar" y esto "parece ser un reflejo de una cultura arraigada de la compañía en [a nivel del yacimiento] Relaciones Externas y el resultado del liderazgo personal provisto por el equipo de gerencial regional y el Departamento de Relaciones Externas."[ccii] El equipo de estudio observó que el equipo gerencial regional había hecho de las relaciones con la comunidad una prioridad para el yacimiento de la mina y se había "beneficiado de un contexto positivo ya existente en una licencia incluso más fuerte para operar."[cciii] De manera similar, en Ahafo, el equipo de estudio observó que la mina "demostró un fuerte compromiso con las relaciones con la comunidad a través de un Departamento de Relaciones Externas efectivo y altamente motivado [a nivel del yacimiento]."[cciv]

En otros yacimientos se plantearon inquietudes sobre el Departamento de ESR. El equipo de estudio de Yanacocha habló con interesados internos que indicaron que el Departamento de ESR no "estaba adecuadamente capacitado para comunicar y relacionarse con las comunidades de manera efectiva."[ccv] Los altos niveles de rotación en el Departamento han inhibido, según se informa, los esfuerzos de las relaciones con la comunidad.

Se observó que "[c]ada cambio en la gerencia y estructura lleva a una percepción de una filosofía y metodología diferente para relacionarse con los interesados,"[ccvi] y "[l]os miembros de la comunidad local consideran que es difícil acostumbrarse a nuevas 'caras' y nuevas formas de relacionarse o mantener una relación estrecha."[ccvii] Claramente, un mensaje inconsistente sobre los compromisos y prácticas de la mina es confuso para los interesados internos y externos y puede menoscabar los objetivos de la compañía de tener relaciones con la comunidad.[37]

Evaluaciones de Rendimiento. La comunicación de los valores corporativos no fue analizada de manera específica en el contexto de las evaluaciones de rendimiento y fue mixta la respuesta de los yacimientos sobre la institucionalización de estos valores.

En Batu Hijau, el equipo de estudio informó que las bonificaciones por desempeño estaban, en parte, "sujetas a vivir los valores en el lugar de trabajo", y el yacimiento tenía una "fórmula precisa" que" equipara el tamaño de la bonificación a la práctica de los valores."[ccviii] El equipo de estudio notó que "el hecho mismo que los supervisores y el personal tuviera una conversación dos veces al año sobre su rendimiento en cuanto a los valores corporativos demuestra la importancia de estos valores."[ccix]

En contraste, en Carlin, el equipo de estudio no pudo encontrar una responsabilidad clara frente a los valores corporativos. Los entrevistados internos no pudieron brindar un ejemplo de un empleado a quien se haya premiado o sancionado en base a su rendimiento respecto de las relaciones con la comunidad. Ni tampoco pudo el yacimiento proporcionar ejemplos de empleados premiados o sancionados por sus acciones con relación a un riesgo social específico. Al mismo tiempo, los entrevistados internos estaban listos para proporcionar ejemplos de empleados premiados o sancionados por sus acciones relacionadas con producción y seguridad.

Capacitación. Varios yacimientos observaron que los empleados recibieron capacitación sobre los valores corporativos de Newmont. El equipo de estudio de Batu Hijau observó que Newmont tiene un sistema de "políticas, pautas, procedimientos y formas altamente desarrollados para fomentar el cumplimiento de las normas corporativas y consistencia generalizada"[ccx] y llegó a la conclusión que "una capacitación anual para todos los empleados refuerza los valores centrales de la compañía."[ccxi] Se determinó que los valores de la compañía eran "efectivos para garantizar que todo el personal esté familiarizado con las expectativas corporativas de su desempeño" y, por consiguiente, "la mayoría de los empleados tenía conocimiento básico"[ccxii] de los compromisos del yacimiento. En Waihi, el equipo de estudio también observó que los empleados "demostraron un alto nivel de conocimiento de las consideraciones sobre relaciones con la comunidad", incluida la importancia de respetar las preocupaciones de la comunidad, incluso cuando la mina se encuentre dentro de las condiciones de consentimiento."[ccxiii]

Cómo Enmarcar el Papel de la Compañía en la Comunidad. Por último, si los valores de una compañía promueven relaciones positivas con la comunidad y el desarrollo de la comunidad depende del grado con el cual estos valores se ven reflejados en las acciones de la compañía. La capacidad de Newmont para actuar de una manera consistente con sus valores, como se expresa en su Declaración de Valores, la Política de Responsabilidad Social y las normas operativas también dependerán de la forma en la cual la compañía puede enmarcar su área de influencia y responsabilidad dentro de los contextos en los cuales opera.

Si bien Newmont se puede comprometer institucionalmente a tratar a los interesados de la comunidad con respeto, las acciones de empleados individuales pueden menoscabar las percepciones de la comunidad con respecto a la sinceridad de la compañía. El equipo de estudio en Yanacocha observó que "[e]l comportamiento de cualquier departamento, empleado o contratista que no se ajuste a los principios de la comunidad ofusca los esfuerzos de la compañía para relacionarse con sus interesados."[ccxiv] Los empleados de Newmont deben entender que su responsabilidad para actuar de una manera consistente con los valores de la compañía es constante, tanto dentro como fuera del trabajo y tendrá un mayor impacto sobre las percepciones que tengan los interesados de la compañía más que los compromisos de la compañía.

[37] El equipo de estudio de Yanacocha observó que los interesados internos y externos creyeron que existían filosofías de relaciones con la comunidad rivales en Yanacocha. Un empleado explicó: "¿Cuál es la meta final u objetivo; es sólo onzas de oro u onzas responsables de oro?" Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 139.

Newmont debe ser también cuidadoso al definir y limitar su rol en contextos particulares. En ciertos contextos, los interesados pueden esperar que Newmont provea las necesidades sociales y económicas que pueden ser cubiertas por otros actores en diferentes contextos políticos y económicos. Las expectativas que los miembros de la comunidad desarrollen de Newmont pueden variar significativamente en diferentes contextos. Las expectativas intensificadas que no sean cubiertas pueden llevar a una desilusión y una percepción de que Newmont no actúa de manera consistente con sus valores. La forma en la que Newmont enmarca su papel y responsabilidad de cubrir dichas necesidades durante el transcurso de sus diálogos con comunidades ayudará a moldear y manejar estas expectativas.

Newmont también debe estar seguro de cumplir con respecto a los compromisos que asuma con los interesados de la comunidad y ser cuidadoso de no prometer más de lo que intente entregar o sea capaz de entregar. Los compromisos no cumplidos, que se tratan en la Lección 6, pueden menoscabar la confianza que la compañía ha creado dentro de una comunidad. Los interesados necesitan creer que Newmont actuará de manera consistente con sus compromisos: un compromiso no cumplido de un solo empleado puede crear una percepción de que la compañía no está actuando con integridad.

- Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles son las Preocupaciones?

Quién es Usted? Cómo se Define una Identidad Corporativa. Fuera del contexto de la comunidad, Newmont es simplemente una entidad corporativa. Una vez que la compañía comienza a operar en un lugar particular, sin embargo, también se convierte en un interesado de la comunidad y será juzgada por sus acciones en ese contexto. En la Lección 4, los Directores del Estudio observaron que los interesados con frecuencia desean una "cara" en la compañía, una persona con la cual puedan contar para tratar sus preocupaciones. Si esa persona responde, las percepciones de sus acciones resultarán en beneficio de Newmont. Newmont también será juzgado, sin embargo, en su capacidad monolítica y debe ser consciente de los atributos que los interesados asignarán a su identidad corporativa abstracta. En todo momento, Newmont debe ser consciente que, como una importante compañía minera multinacional con sede en los Estados Unidos, tiene una "identidad" cultural y económica específica a la cual los interesados atribuirán una variedad de características negativas y positivas. Aquí es donde es importante que los valores se traduzcan en acciones: Newmont debe trabajar para garantizar que sus valores corporativos se traduzcan en acciones que los interesados de la comunidad puedan reconocer.

En algunos contextos operativos, Newmont no ha actualizado efectivamente sus valores. En Perú, se ha percibido a Newmont como "elitista"[ccxv] y los interesados informaron que sienten que han sido tratados por la compañía con falta de respeto. Se acusó a los expertos ambientales en el yacimiento de "hablar en tono condescendiente"[ccxvi] a los miembros de la comunidad (ver Lección 8) y existe una percepción general, particularmente en comunidades rurales, de que el personal de la mina no "conoce" bien las comunidades y se relaciona sólo con unos pocos líderes de la comunidad. Otros miembros de la comunidad se quejaron que los empleados de la mina "hicieron alarde" de su situación económica "entrando en conflicto con estructuras sociales tradicionales."[ccxvii] Los interesados en varias comunidades que rodean la mina de Yanacocha creen que Newmont no se ha integrado a propósito con una comunidad más grande y, contrario al compromiso de la compañía de actuar con integridad, confianza y respeto, preferiría "administrar" la comunidad en vez de formar parte de ella.

Según se trata a continuación, la percepción de que Newmont no se ha integrado en la comunidad que rodea a la Mina de Yanacocha se opone a las percepciones de comunidades que rodean las operaciones mineras de Carlin y Waihi donde se percibe a Newmont como un interesado involucrado en la comunidad y "ciudadano."[ccxviii] Los Directores del Estudio no tienen suficiente información para evaluar plenamente los fundamentos de estas diferencias, pero existe una clara división cultural entre los empleados de Yanacocha y la comunidad circundante que no existe entre los empleados de Carlin o Waihi y las comunidades que los rodean. En estos yacimientos, los empleados de Newmont están bien integrados en las sociedades circundantes. Las actividades de los empleados de Newmont como "miembros de la comunidad" en Carlin y Waihi benefician a la compañía, mientras que en Yanacocha muchos interesados de la comunidad no consideran a los empleados de Newmont como "miembros de la comunidad."

¿Quién es Usted? Cómo se Definen las Responsabilidades de Newmont. Otro elemento importante en la definición de la identidad corporativa de Newmont en un contexto local y regional es el enfoque de la compañía frente a las relaciones con el gobierno. Existen muchos contextos operativos, particularmente en países en desarrollo en los cuales las instituciones gubernamentales son sólidas y desarrollan sus funciones de manera efectiva. Esto reduce tensiones ya que permite la creación de expectativas claras respecto de las responsabilidades de la compañía. En cambio, cuando las instituciones gubernamentales no tienen capacidad o voluntad política para funcionar de manera efectiva, las expectativas sobre las responsabilidades de la compañía pueden ser menos claras. Este es especialmente el caso cuando la compañía provee bienes públicos como, por ej., inversiones en infraestructura y otros servicios sociales. Dichos aportes llevan a mayores expectativas sobre la actividad futura y dan lugar a conflicto si dichas expectativas no se cumplen. Según lo observado por el Alerta Internacional "[l]as expectativas exageradas que resulten de la llegada de una compañía a una región empobrecida pueden ser en si mismas una fuente de tensión y disputa. El hecho de que la compañía pueda o deba soportar la carga de estas expectativas, es en la práctica, irrelevante. La ausencia o falta de respuesta del estado significa que la compañía es a menudo el único medio a través del cual las comunidades pueden buscar que se traten sus necesidades básicas o expresar sus frustraciones."[ccxix]

Newmont ha luchado en ciertos contextos operativos para definir el alcance de su responsabilidad por servicios civiles y sociales básicos. Estas tensiones son evidentes en la observación del equipo de estudio de Yanacocha que "[e]xistían opiniones encontradas respecto de quién es el responsable de tratar el rápido crecimiento. Algunos interesados mencionaron que la mina es la causa del rápido crecimiento y, por lo tanto, el responsable. Sin embargo, otros interesados enfatizaron la necesidad de que el gobierno trate estos temas debido a que el gobierno proveyó los permisos para que la mina pueda operar."[ccxx] En Ahafo, el equipo de estudio observó que si bien la mina se comprometió a apoyar al gobierno local y las autoridades tradicionales en sus obligaciones de brindar servicios sociales, a la luz de la fuerte demanda de servicios sociales mejorados y déficit de capacidad local asociada, posiblemente la mina estaría bajo presión para asumir una mayor responsabilidad por los servicios sociales. El equipo de estudio de Ahafo destacó el comentario de un interesado interno que describió "la relación entre la Mina de Ahafo y el gobierno local como una 'relación de expectativa', con la mina esperando que el gobierno cumpla con las funciones normales que se esperan de un gobierno local , mientras el gobierno local esperaba que la mina ayude a cubrir el déficit obvio en su capacidad actual."[ccxxi] Hasta que se pueda establecer una percepción colectiva respecto de la asignación propia de responsabilidad por los desafíos del desarrollo asociados con el crecimiento económico, es posible que los interesados continúen teniendo expectativas divergentes de la compañía y el gobierno.

¿Puede Usted Cubrir Nuestras Necesidades? Demandas de Oportunidades de Empleo. La presencia de Newmont en la comunidad representa una oportunidad económica tremenda para muchos residentes de la comunidad y la posibilidad de empleo es un aspecto central de los diálogos de Newmont con comunidades sobre el potencial de las operaciones mineras.[38] Estas oportunidades representan una parte clave de la "creación de valores" que Newmont implícita y explícitamente promete a las comunidades a cambio de una licencia social para operar. Esta promesa se ve reflejada en las pautas de la Política de Responsabilidad Social de Newmont que expresan "debemos hacer todo esfuerzo para garantizar que agreguemos valor a esas comunidades y que esas comunidades crean que se ven beneficiadas económicamente como resultado de la operación de Newmont en su área."[ccxxii] La capacidad de Newmont de cumplir esta "promesa" afectará directamente a las percepciones de interesados del compromiso de la compañía al bienestar de las comunidades en las que opera.

Una preocupación para Newmont es que su capacidad de cumplir con las expectativas de empleo de los interesados de la comunidad se ve frecuentemente limitada, especialmente en entornos donde existen pocas oportunidades de empleo. En este contexto, Newmont debe reconocer que su presencia crea el potencial para celos sociales significativos y tensiones asociadas respecto a las prácticas de contratación de la compañía. En algunos ámbitos, esto puede hacer del tema de empleo la preocupación central que rige la relación entre la mina y los interesados locales.

[38] Newmont reconoce explícitamente que "Nuestra capacidad para operar exitosamente en comunidades de todo el mundo posiblemente dependa de…la creación de oportunidades económicas y sociales a largo plazo en las comunidades en las que opere". Newmont Mining Corporation, Memoria 2007, p.13, disponible en http://www.newmont.com/en/investor/releases/media/newmont/2007_Annual_Report.pdf.

Ejemplos de tensiones alrededor del empleo se vieron en varios yacimientos en operación de Newmont evaluados por los equipos de estudio. En la isla de Sumbawa, en Indonesia, la ubicación de la Mina de Batu Hijau, la presencia de Newmont ha generado fuertes expectativas dentro de las comunidades locales respecto de las perspectivas de empleo y salarios más altos. Estas altas expectativas infunden un nivel de tensión en las relaciones de la compañía con la comunidad debido a que nunca se pueden cumplir por completo dichas expectativas. Esta tensión puede contribuir a confusión y enojo cuando existe un malentendido de las acciones de la compañía.

Las tensiones en Batu Hijau se han visto intensificadas por la preocupación de la comunidad respecto del compromiso de la compañía de contratar porcentajes específicos de gente "local-local". El equipo de estudio indicó que "[l]a falta de puestos de trabajo para todos los que busquen empleo es uno de los problemas más importantes que los habitantes de los pueblos locales tienen con el proyecto."[ccxxiii] Otros problemas similares surgieron en la Mina de Ahafo. Antes del desarrollo de la mina, la economía local se basaba principalmente en el cultivo comercial a pequeña escala y otro tipo de producción agrícola. La presencia de la mina creó tensiones significativas respecto de las prácticas de contratación debido al gran número de personas que desea un empleo. El equipo de estudio observa que "los contratos de las minas y otros beneficios están enmarcados fuertemente dentro de la comunidad como derechos locales a ser protegidos de los intrusos. Los interesados locales mostraron resentimiento ante la venida y el aprovechamiento de estas oportunidades por parte de intrusos."[ccxxiv]

Por último, la presencia de Newmont trae la posibilidad de un potencial empleo para muchas, pero no todas, las personas que buscan trabajo. Los puestos en el yacimiento ofrecen salarios, oportunidades de capacitación y el tipo de estabilidad de trabajo general frecuentemente no disponible en incluso las mejores opciones de empleo alternativas. Muchos de los puestos disponibles en la mina pueden requerir habilidades técnicas que no poseen los postulantes locales.[39] Newmont debe continuar luchando con el hecho de que su presencia crea expectativas que no puede cumplir y que las tensiones resultantes son una preocupación que la compañía debe tratar, tanto por sí misma como asociada con organizaciones de la comunidad y el gobierno local.

¿Puede Usted Cubrir Nuestras Necesidades? Cómo Tratar las Prioridades de Desarrollo de la Comunidad. Las relaciones de Newmont con comunidades también están enmarcadas por el grado en el cual los miembros de la comunidad esperan que Newmont provea infraestructura y servicios sociales. Como sucede en las oportunidades de empleo, las interacciones de la mina con interesados respecto de los proyectos de desarrollo están enmarcadas por las expectativas y las esperanzas de la comunidad sobre el valor económico que traerá la mina.

Mayores expectativas de la comunidad representan desafíos para la gerencia. En los contextos políticos y económicos en los cuales Newmont se ha convertido en un proveedor de servicios, ha sido difícil limitar la participación de la compañía en el desarrollo de dicha infraestructura cívica. En Batu Hijau, "[l]as demandas y expectativas de la comunidad son altas y el personal no puede satisfacer el nivel de quejas. La comunidad no necesariamente cree que el personal ya se encuentre trabajando a plena capacidad para cubrir sus necesidades y demandas."[ccxxv]

En Ahafo, la mina "se comprometió a respaldar al gobierno local y a las autoridades tradicionales en sus respectivas obligaciones de brindar servicios [sociales]."[ccxxvi] Una vez que la mina ha comenzado a proveer dichos servicios y el financiamiento del desarrollo, pueden surgir tensiones importantes si la mina intenta limitar esta esfera de responsabilidad percibida. En Ahafo, "parece haber una importante expectativa de la comunidad que [Newmont] tomará la responsabilidad de desarrollar y mantener una estructura social como, por ej., suministro de agua, sanidad, escuelas y clínicas."[ccxxvii]

De manera similar, en Yanacocha, los "mayores ingresos del Canon Minero" y "fondos del nuevo Fondo Fiduciario Voluntario" dieron lugar a expectativas sobre inversión en la región. El equipo de estudio observó que "[d]ebido a las grandes sumas de dinero que se citan en los medios de comunicación, los residentes sienten que todos deberían beneficiarse con la mina."[ccxxviii]

[39] El informe de Ahafo observa que debido a que "muchos puesto en la mina demandan habilidades técnicas y profesionales específicas, la comunidad local se ve en gran medida limitada a competir por oportunidades laborales para personas no calificadas emanadas del Proyecto". Informe Narrativo de Ahafo, Apéndice 1D, p. 92. Este informe ha dejado a algunos interesados, especialmente organizaciones jóvenes locales, con resentimiento del número limitado de puestos sin capacitación disponibles.

El desarrollo de la comunidad es un área especialmente desafiante para tratar los problemas de relaciones con la comunidad. Las operaciones de Newmont con frecuencia se ubican en áreas donde existen necesidades importantes de infraestructura y servicios sociales. A menudo, la llegada de Newmont genera entrada de población que demanda dichos servicios a una tasa más rápida que las autoridades públicas pueden brindar. Newmont no puede, sin embargo, asumir las responsabilidades del gobierno local o nacional para brindar bienes públicos. Los esfuerzos de la compañía para trabajar con autoridades públicas y comunicar el alcance de sus responsabilidades frente a los interesados de la comunidad son pasos críticos para tratar los temas creados por estas dinámicas. (Consultar discusión sobre iniciativa *Nuevo Enfoque* de Yanacocha más adelante). Los Directores del Estudio remarcan que, como se analizó en la Lección 3, los SIA son una herramienta importante para ayudar a Newmont a identificar la naturaleza de las necesidades de una comunidad y comunicarse con los interesados sobre la asignación de recursos.

¿Llevará a Cabo los Compromisos? Para que los miembros de la comunidad crean que Newmont toma sus preocupaciones en forma seria, es esencial que la gerencia lleve a cabo los compromisos de la compañía. Este no ha sido siempre el caso en los yacimientos de la mina y parece que muchos carecen de los sistemas adecuados para documentar y atender a las preocupaciones de los interesados.

En Batu Hijau, el equipo de estudio observó que no se entregaban recibos escritos a los interesados que planteaban preocupaciones ante la mina. La "falta de constancias por escrito deja a los interesados con incertidumbre sobre su caso al igual que lo hace la falta de un compromiso específico o respuesta. Esto aumenta la ansiedad y las expectativas sobre el caso."[ccxxix]

En Yanacocha, el equipo de estudio informó que "[l]os compromisos incumplidos fueron una de las principales quejas de los residentes de comunidades rurales entrevistados" y que "[t]anto representantes de ONG rurales y nacionales destacaron la falta de capacidad de la compañía para cumplir con sus compromisos."[ccxxx] El equipo de estudio destacó que "el personal de EA reconoce que estos compromisos incumplidos han sido un problema en el pasado y que están trabajando para mejorar" y que "[l]a compañía llega a la conclusión que la falta de cumplimiento fue causada por la rotación de personal y la falta de seguimiento de las promesas realizadas oralmente y por escrito."[ccxxxi]

Se hicieron hallazgos similares en Carlin. El equipo de estudio de Carlin informó que "la compañía no tiene un Registro de Compromisos unificado para rastrear los compromisos realizados por todos los departamentos y todos los niveles de personal, ya sea en forma oral o escrita."[ccxxxii] También destacaron que "[e]l Registro de Quejas identifica quejas individuales, pero no existe ningún proceso sistemático para compartirlas en una amplia variedad de departamentos o implementar cambios a las operaciones en respuesta a preocupaciones constantes de interesados. Del mismo modo, no existe un proceso formal para modificar el plan de la mina en base a preocupaciones importantes y constantes de los interesados."[ccxxxiii]

Los compromisos no cumplidos a los interesados de la comunidad pueden dañar seriamente la licencia social de una mina para operar. Como tales, los Directores del Estudio creen que un proceso sistemático para responder a las preocupaciones de los interesados y garantizar que todos los compromisos realizados se cumplan debe ser una prioridad inmediata para Newmont.

• Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece estar Funcionando?

¿Quién es Usted? Cómo se Define una Identidad Corporativa. Como se analiza anteriormente, Newmont se ha beneficiado de los compromisos cívicos de sus empleados en algunos yacimientos de minas revisados. En Carlin, los interesados de la comunidad dijeron al equipo de estudio que la compañía cumple con sus valores y principios corporativos y es un "socio de confianza"[ccxxxiv] en la comunidad. Los miembros de la comunidad observaron que los representantes de Newmont colaboran en consejos comunitarios y esto se vio como una "expresión de valores de la compañía."[ccxxxv] El equipo de estudio informó que "muchos miembros de la comunidad comentaron…que esto es mucho más que una cuestión de políticas y procedimientos, sino uno de 'cultura de la compañía.'"[ccxxxvi]

Las fuertes redes en la comunidad local fueron citadas como un factor positivo para Carlin y Waihi. Dicha "integración" en la comunidad promueve percepciones de los interesados de que Newmont se encuentra operando de una manera consistente con sus valores. Al mismo tiempo, resulta difícil sacar demasiadas lecciones de estos ejemplos, en parte debido a que Waihi y Carlin son yacimientos con largo historial minero y la minería es una gran parte de la cultura cívica local. Dicho eso, todo lo que hacen Newmont y sus empleados claramente afecta las percepciones de la comunidad: Si Newmont desea ser considerado como miembro confiado de una comunidad, debe crear redes dentro de las comunidades impactadas, a través de la participación cívica y la contratación local, de manera que no se lo considere "como un grupo aparte" de otros interesados de la comunidad.

¿Puede Usted Cubrir Nuestras Necesidades? Demandas de Oportunidades de Empleo. Como se menciona anteriormente, las demandas de oportunidades de empleo pueden generar tensión en las relaciones con la comunidad de Newmont cuando la compañía no puede cumplir con las expectativas de la comunidad. En Ahafo, Newmont ha intentado tratar estas tensiones trabajando con la comunidad para garantizar que se brinden oportunidades de empleo a residentes "locales". En respuesta a preocupaciones importantes de la comunidad, la mina y los miembros de la comunidad desarrollaron un proceso de validación para certificar que los postulantes sean realmente "locales". Dicho proceso es imposible que sea requerido en todos los contextos, pero el hecho de que el aporte de un interesado llevó a la creación del proceso es importante. Según indicó el equipo de estudio, "el proceso de validación local es un mecanismo funcional que actualmente disfruta de una considerable legitimidad local."[ccxxxvii] Este compromiso con la comunidad en responder al importante desafío de relaciones con la comunidad mitiga en cierto grado el potencial para un conflicto abierto en la Mina de Ahafo respecto de preocupaciones de empleo.

¿Puede Usted Cubrir Nuestras Necesidades? Cómo Tratar las Prioridades de Desarrollo de la Comunidad. Los interesados en los yacimientos de la mina de Newmont proporcionaron numerosos ejemplos de cómo la compañía promueve el desarrollo local en las comunidades en las que opera. Dichos esfuerzos son cruciales para la licencia social de Newmont para operar ya que los interesados de la comunidad esperan que Newmont genere valor para sus comunidades.

Los gerentes de la cadena de suministro de Carlin promueven activamente la provisión local de mercaderías y servicios para la mina. En Batu Hijau, la mina tiene una Iniciativa Comercial Local a través de la cual Newmont trabaja para identificar qué proyectos pueden ser atendidos por los contratistas locales. El departamento de contratos en Batu Hijau luego trabaja con los contratistas locales para ayudar a cumplir con los requerimientos de Newmont. Dichas iniciativas de compra pueden ofrecer beneficios significativos a los interesados locales ayudando a aumentar la capacidad de las empresas locales.

Con el apoyo de la IFC, Ahafo recientemente lanzó una iniciativa llamada Programa de Vínculos de Ahafo que está diseñada para "respaldar activamente el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas en el área que rodea la Mina de Ahafo."[ccxxxviii] El programa tiene como objetivo "desarrollar posibles proveedores y proveedores locales de bienes y servicios a la mina; promover la competencia y diversificación en la economía local y desarrollar asociaciones comerciales e instituciones locales que puedan ayudar a garantizar una sustentabilidad a largo plazo de una economía local que está siendo transformada por la minería."[ccxxxix] Si bien el equipo de estudio observó que "todavía es demasiado temprano para evaluar la efectividad del Programa de Vínculos de Ahafo " remarcó que el programa "seguramente afectará las relacionas de la mina con la comunidad."[ccxl]

Recientemente, Ahafo invirtió en un "Foro de Responsabilidad Social", el cual es un fórum amplio para gestionar e invertir los beneficios de la comunidad provenientes de la minería."[ccxli] Al momento de la visita del equipo de estudio, "el Foro se encontraba trabajando para establecer un Acuerdo de Responsabilidad Social, destinado a apuntalar a un mecanismo legítimo y efectivo para una inversión responsable y sostenible en infraestructura social."[40, ccxlii] El equipo de estudio observó que "este fue un mecanismo muy prometedor para institucionalizar formas de desarrollo local sostenibles, contribuyendo a aliviar las presiones sobre el gobierno local y mejorando las relaciones entre la comunidad y la mina."[ccxliii]

[40] El Acuerdo de Responsabilidad Social entre la mina de Ahafo y los interesados de la comunidad finalizó en junio de 2008.

¿Quién es Usted? Cómo se Definen las Responsabilidades de Newmont. Como se menciona anteriormente, Newmont ha luchado en ciertos contextos operativos para definir el alcance de su responsabilidad por servicios civiles y sociales básicos. En Perú, la iniciativa de Nuevo Enfoque ha procurado identificar la división de responsabilidades entre la compañía y el gobierno. Según lo indicado por el equipo de estudio de Yanacocha, el Nuevo Enfoque enfatiza que el gobierno es el responsable de proporcionar los servicios básicos y no la compañía. La compañía planea evitar inversiones en proyectos de infraestructura salvo que el gobierna participe de manera significativa o administre el proyecto."[ccxliv] Esta estrategia también busca informar a los miembros de la comunidad que "la vida de la mina es corta, las reservas se han reducido y la producción está disminuyendo."[ccxlv] Por último, la campaña se focaliza en "asociaciones con el gobierno para la mayoría de los proyectos, grandes o pequeños, implementados en las comunidades."[ccxlvi]

El esfuerzo de Newmont, a través de la iniciativa de Nuevo Enfoque, para definir los roles y responsabilidades de la compañía y el gobierno parece haber tenido algo de éxito en la educación de los interesados de la comunidad respecto a la responsabilidad relativa de la compañía por servicios sociales. El equipo de estudio de Yanacocha observó que los esfuerzos de la compañía fueron "bien recibidos por las ONG y por muchos residentes de las comunidades. Entendieron que el gobierno debe ser el principal proveedor de servicios sociales."[ccxlvii] Dichos esfuerzos para educar a los miembros de la comunidad sobre la demarcación entre las responsabilidades de la compañía y el gobierno en la primer parte del ciclo de vida de una mina ayudaría a manejar las expectativas de la comunidad en etapas posteriores y a limitar mal entendidos que pudieran desencadenar conflictos.

4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias Para el Futuro

- ☑ Impulsar una cultura corporativa "en base a valores" a nivel del yacimiento de la mina. Asegurar que las discusiones de objetivos de Newmont sobre valores y relaciones con la comunidad sean incorporados a discusiones estratégicas y planificación operativa.
- ☑ Impulsar a los yacimientos de las minas a que trabajen con los líderes de la comunidad para identificar mecanismos localmente adecuados para tamizar tensiones alrededor de temas como, por ejemplo, oportunidades de empleo.
- ☑ Consultar con los líderes de la comunidad sobre la asignación de fondos para el desarrollo de la comunidad y la implementación de iniciativas de desarrollo de la comunidad, por ejemplo programas de financiamiento local destinados a grupos específicos y proyectos de infraestructura.
- ☑ Garantizar que los compromisos con los interesados sobre iniciativas de desarrollo comunitario sean informadas por SIA de la mina a fin de brindar un fundamento objetivo para las determinaciones de asignaciones de recursos.
- ☑ Garantizar que existan sistemas para registrar y responder a todos los compromisos asumidos por representantes de la mina frente a los interesados de la comunidad. Se debe hacer un seguimiento cuidadoso de los compromisos y los gerentes de la mina deben ser responsables de cumplir cualquier compromiso realizado.
- ☑ Garantizar que los esfuerzos de participación de interesados alrededor del financiamiento del desarrollo comunitario y la existencia actual y futura de oportunidades de empleo sean realizadas en una forma lo más transparente posible.
- ☑ Revisar las prácticas de participación de interesados en cada yacimiento de la mina a fin de garantizar que estas relaciones reflejen una determinación estratégica respecto del nivel de responsabilidad adecuado del yacimiento de la mina por servicios sociales básicos y provisión de infraestructura en el área circundante.
- ☑ Garantizar que los miembros de la comunidad tengan acceso y puedan participar en forma regular con representantes del Departamento de ESR de manera formal e informal.

C. Manejo de Conflictos de Manera Responsable

Lección 6: Los yacimientos en operación de Newmont deben involucrarse en la identificación de conflictos y dirigir las preocupaciones de la comunidad antes de que surjan conflictos abiertos, respetando también los derechos de los interesados de quejarse contra la mina.

Lección 7: Newmont debe asegurar que sus yacimientos en operación tengan mecanismos conciliatorios accesibles y receptivos.

Lección 8: La gestión del impacto ambiental de la mina sobre el agua y otros recursos ambientales está directamente vinculada con la gestión de las relaciones con la comunidad; Newmont debe evaluar y responder a las preocupaciones de los interesados en relación a tanto el impacto sobre el medio-ambiente real y percibido de sus operaciones.

A lo largo de este informe, los Directores del Estudio han observado que es inevitable un cierto grado de conflicto entre Newmont y los interesados de la comunidad. A veces, Newmont es el instigador directo del conflicto, especialmente cuando el personal de la mina actúa de una manera irrespetuosa o ignorante de las necesidades de los interesados de la comunidad. En otros momentos, el conflicto surge en parte debido al hecho de que las actividades de Newmont son intrínsecamente perjudiciales para los entornos físicos, sociales y económicos en los cuales se ubican las minas. En la Sección III del informe, los Directores del Estudio establecen algunos de los factores de conflicto identificados por Alerta Internacional como frecuentemente presentes en la dinámica entre las compañías mineras y los interesados de la comunidad. El impacto físico de la minería, una historia de negligencia del estado, el uso de fuerzas de seguridad, y una consulta inadecuada son todos factores que pueden causar o exacerbar tensiones entre una mina y los interesados de la comunidad.

Si bien Newmont no puede prevenir todos los conflictos, puede procurar mitigar los conflictos de dos maneras importantes: Primero, Newmont debería procurar minimizar el grado en el cual es el instigador del conflicto; y segundo, Newmont debe identificar y tratar los conflictos en una forma sistemática y expeditiva. Los Directores del Estudio esperan que los lectores encuentren que el primer punto es tratado por cada una de las lecciones de este informe. Newmont debe continuar mejorando la forma en la que se involucra con las comunidades. La Lección 6 trata el segundo punto. Es importante que Newmont tenga la capacidad interna para participar en una identificación y control de conflictos constantes. La lección también destaca el hecho que Newmont no debe procurar evitar que los interesados "generen" conflicto mediante el ejercicio de su derecho de protesta contra las actividades de la compañía.

Si bien la Lección 6 trata la identificación de conflictos de Newmont, la Lección 7 destaca la importancia de brindar a los interesados de la comunidad la oportunidad de identificar áreas en las cuales perciban que sus intereses estén en conflicto con las actividades de una mina. Newmont debe garantizar que sus minas tengan mecanismos conciliatorios accesibles para todos los interesados y la compañía debe ser receptiva de manera adecuada ante interesados que vengan a plantear sus problemas e inquietudes para ser considerados por la gerencia de la mina.

Finalmente, la Lección 8 trata la importancia de responder a los problemas de los interesados sobre cuestiones ambientales. Los impactos percibidos y reales de la minería sobre el medio ambiente son con frecuencia la causa de conflictos virulentos entre minas y comunidades. Como resultado, los Directores del Estudio consideran que es importante tratar y remarcar algunos de los conflictos por problemas ambientales que hayan surgido entre Newmont y los interesados de la comunidad.

Lección 6: Los yacimientos en operación de Newmont deben involucrarse en la identificación de conflictos y el manejo de las inquietudes de la comunidad antes de que surja un conflicto abierto, respetando también los derechos de los interesados a protestar contra la mina.

1. ¿Por Qué Esto es Importante?

Los conflictos ocurren en una cantidad de niveles. En algunos casos, estos conflictos surgen por la incapacidad para resolver quejas individuales de manera satisfactoria. Sin embargo, el conflicto podría escalar hacia formas de acción colectiva más públicas, simbólicamente poderosas y destructivas contra la mina, poniendo en riesgo vidas y bienes.

- Informe del equipo de estudio de Ahafo, Revisión de relaciones con la comunidad [ccxlviii]

La identificación y manejo de conflictos es crucial para la operación constante de cada uno de los yacimientos de la mina de Newmont. Si bien este informe enfatiza que el conflicto es inevitable, la inevitabilidad no brinda una excusa de satisfacción. Newmont debe garantizar que sus gerentes hayan identificado y buscado entender los factores que llevan a conflictos con los interesados de la comunidad y tienen planes para responder a, y mitigar esas preocupaciones. En algunos casos, los conflictos surgirán de factores que puedan ser fácilmente rectificados: se pueden ajustar los planes operativos o se pueden mejorar las comunicaciones con los interesados. En otros casos, puede haber problemas como la falta de oportunidades de empleo local que Newmont no será capaz de resolver tan fácilmente. En todos los casos, Newmont debe identificar lo que puede hacer directa o indirectamente para minimizar los riesgos de sus minas y de los interesados de la comunidad. La falta de identificación y respuesta a las causas del conflicto puede finalmente dañar la licencia social de la compañía para operar.

Es importante destacar, sin embargo, que mitigar un conflicto no es lo mismo que prevenir un conflicto y ciertamente no debería llevar a una "supresión" de conflictos. El derecho de los interesados de la comunidad a protestar contra las actividades de la mina debe ser protegido en la medida que no exista una amenaza de daño a la mina o a su personal.

2. ¿Qué Riesgos Trata esta Lección?

Si los yacimientos en operación de Newmont participan en la identificación de conflictos y tratan las preocupaciones de la comunidad en su etapa inicial, podrán reducir significativamente la posibilidad de que estas preocupaciones lleven a un conflicto abierto. En cambio, si las preocupaciones de la comunidad no se identifican de manera anticipada y se dejan sin tratamiento durante un período prolongado de tiempo, existe un mayor riesgo de que las preocupaciones de los interesados puedan verse expresadas a través de mecanismos más dramáticos como protestas, bloqueos u otras acciones contra la mina o la compañía.

En ciertos casos, las fuerzas de seguridad pública y privada pueden ser convocadas a tratar conflictos entre una mina y los interesados de la comunidad. En algunos entornos, este escenario puede aumentar la posibilidad de un conflicto mayor e incluso violencia. El potencial de violencia alrededor de las operaciones mineras es un factor que Newmont debe evaluar y controlar cuidadosamente. La compañía debe estar preparada para responder a protestas pacíficas y violentas en una manera que proteja sus bienes y también el derecho de los interesados a plantear sus preocupaciones sin amenaza de daño físico.

3. Desarrollo de Relaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad y Efectividad de los Sistemas Existentes de Newmont

• Normas y Políticas: ¿Qué Está Implementado? ¿Qué es Relevante? ¿Qué Falta?

Todas las normas de la gerencia mencionadas en este informe tratan alguna forma de conflicto. Las normas específicas sobre SIA, Participación e Informes de Interesados Externos, y Administración de Riesgos y Oportunidades tienen como objeto tratar los potenciales conflictos y minimizar su posibilidad e impacto. Los procedimientos de quejas (según se tratan en la Lección 7) son otro mecanismo esencial para minimizar y resolver conflictos. Newmont ha adoptado estas normas y procedimientos para administrar sus operaciones de manera efectiva, segura y en una forma que promueva relaciones positivas con la comunidad.

Norma de la CER Sobre los Derechos Humanos. La norma de la CER de Newmont sobre Derechos Humanos dispone que los yacimientos en operación deben desarrollar un proceso para "identificar toda cuestión de derechos humanos presentes y futuras y su impacto" relacionada con su operación y deben brindar capacitación para "generar la conciencia de responsabilidades de derechos humanos frente a la gerencia senior, empleados, contratistas y proveedores, incluida la capacitación sobre derechos humanos específicos["]"[ccdix]

Norma de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas de Seguridad. Asimismo, Newmont tiene una norma específica para guiar la respuesta de la compañía a conflictos que requieran acciones por parte del personal de seguridad público o privado. La norma de la CER sobre Manejo de las Fuerzas de Seguridad procura garantizar que las operaciones mineras de Newmont "brinden seguridad y garantía dentro de un marco que se ajuste a los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos."[ccl] La norma expresa específicamente que todos los contratos con proveedores de seguridad deben incluir cláusulas que exijan el cumplimiento de los Principios Voluntarios.

La norma sobre la Administración de Fuerzas de Seguridad dispone que los yacimientos de la mina "deben identificar todo problema e impacto relacionado con sus fuerzas de seguridad"[ccli] y someter dichos problemas a un proceso de evaluación del riesgo. Todo el personal de seguridad debe ser evaluado de tal manera que se identifique cualquier participación pasada en abusos de derechos humanos. La norma también exige programas de "capacitación y concientización" que garanticen que el personal de las fuerzas de seguridad y los contratistas sean conscientes de sus responsabilidades según los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos."[cclii] Asimismo, la norma requiere que las minas individuales tengan un sistema para investigar y denunciar violaciones de los Principios Voluntarios. Se espera que las minas realicen evaluaciones y controles periódicos de la conducta y los equipos de las "fuerzas de seguridad para garantizar el cumplimiento con Los Principios."[ccliii]

Las pautas de la Administración de las Fuerzas de Seguridad de Newmont disponen información adicional respecto de las expectativas de la compañía sobre el comportamiento de los proveedores de fuerzas de seguridad. Los siguientes "principios rectores" están diseñados para brindar asistencia a gerentes de la mina: "las fuerzas de seguridad del establecimiento siempre deben demostrar y promover el respeto por los derechos humanos en sus tratos con todos los interesados, incluidos empleados, contratistas y comunidades locales"; cualquier presencia o uso de fuerzas de seguridad debe ser proporcional a la amenaza"; "los establecimientos deben ser proactivos procurando entender los problemas e impactos de sus fuerzas de seguridad y respuesta cuando se identifican o plantean los problemas"; y por último, "entendiendo que es necesario consultar con la mayor cantidad de interesados posibles los problemas e impactos asociados con el hecho de contar con fuerzas de seguridad."[ccliv]

Notablemente, si bien la norma exige a la gerencia que tenga un proceso formal para identificar los problemas e impactos de sus fuerzas de seguridad, el lineamiento dispone que las minas también pueden "producir un registro dedicado de riesgos de las fuerzas de seguridad" o "usar su proceso de administración de riesgos en uso en todo el establecimiento."[cclv] Las pautas también ordenan que la evaluación de riesgos considere los siguientes factores: identificación de los riesgos de seguridad; potencial de violencia, registros de derechos humanos y reputación de las fuerzas de seguridad pública y privada, paramilitares y ejecución de la ley nacional y local; el alcance de la norma de ley en el contexto operativo; transferencia de equipos e historia y causas de cualquier conflicto reciente, actual o futuro en el contexto operativo.

- Sistema de Administración de Newmont: ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño?

Evaluación de la Implementación de Normas. Bajo el sistema de evaluación Five Star, asesores externos verificaron la implementación de las normas de Concientización sobre Derechos Humanos y Administración de las Fuerzas de Seguridad. De acuerdo con los criterios de evaluación, una calificación mínima de desempeño "tres estrellas" para la norma de Concientización sobre Derechos Humanos exigía al yacimiento de una mina "la documentación de los problemas e impactos de sus derechos humanos."[cclvi] Una calificación "tres estrellas" también exigía que el "personal más senior pueda demostrar conocimiento de las responsabilidades de derechos humanos del establecimiento."[cclvii] Una calificación de desempeño mínima "tres estrellas" para la Administración de las Fuerzas de Seguridad exigía un hallazgo que se "[n]o hayan acusaciones de abusos de derechos humanos registrados o investigados por parte de las fuerzas de seguridad del establecimiento durante el período de evaluación."[cclviii] La calificación "tres estrellas" también requiere que "la mayoría del personal de seguridad pueda demostrar su conocimiento de las responsabilidades de derechos humanos bajo los [Principios Voluntarios]."[cclix]

Como se menciona anteriormente, según la opinión de los Directores del Estudio, el sistema de evaluación Five Star no fue el adecuado para medir el desempeño de la compañía en el área de relaciones con la comunidad.

Responsabilidad. TLos equipos de estudio proporcionaron poca información sobre mecanismos de responsabilidad respecto a la identificación y el manejo de los conflictos. Como se menciona anteriormente, sin embargo, todas las normas de la gerencia de Newmont están diseñadas para tratar conflictos de alguna manera y de, de este modo, los mecanismos de responsabilidad tratados en todo este informe son relevantes para una discusión del manejo de conflictos.

En Batu Hijau, el equipo de estudio informó que la mina lleva un registro de "incidente y resolución" para controlar problemas e inquietudes específicos de la comunidad.[cclx] Se consulta este registro durante las evaluaciones de rendimiento del Gerente de Relaciones Externas, el Director de Operaciones Regional y el Vicepresidente Senior Regional al igual que otros miembros del Departamento de ESR en la mina. El equipo de estudio de Batu Hijau observó, sin embargo, que no queda claro "el grado en el cual [estas personas] son responsables de la resolución efectiva de conflictos comparado con mantener la mina en funcionamiento."[cclxi] El equipo de estudio de Batu Hijau también observó que "el respeto por los derechos humanos es una parte integral de la evaluación del desempeño laboral del equipo de seguridad y los equipos de relaciones externas."[cclxii]

Identificación y Manejo de Conflictos. Los Directores del Estudio son conscientes de que Newmont ha decidido recientemente que todos los yacimientos deben desarrollar evaluaciones de identificación de conflictos. Los esfuerzos para hacerlo, sin embargo, han tenido que posponerse durante la CRR. Los Directores del Estudio creen que este proceso será una parte importante del enfoque de los yacimientos de las minas para un manejo de conflictos en el futuro. La evaluación de conflictos y/o impacto sobre los derechos humanos ayuda a identificar y mitigar probables preocupaciones que pudieran llevar a un conflicto abierto y la posible violación de derechos humanos alrededor de los yacimientos de la mina.

Los yacimientos actualmente exhiben grados de sofisticación variados en su enfoque para el manejo de conflictos y esta es un área que requerirá atención adicional por parte de Newmont.

En Carlin, el equipo de estudio observó que, si bien el sitio ya tiene in situ un proceso de análisis de interesados y análisis de riesgos, no tiene un sistema para identificar los riesgos que han desencadenado un conflicto. El yacimiento tampoco tiene establecido un plan o una metodología de manejo de riesgos. El equipo de estudio observó que posiblemente esto no sea un problema de alta prioridad para la mina en este momento, debido a la ausencia de "conflicto abierto" alrededor de la mina, pero destacó que la mina podría estar mal equipada para tratar dichos conflictos en el futuro.

En Yanacocha, la mina ha desarrollado un proceso para el control de conflictos potenciales y reales. El Departamento de ESR está trabajando para "recoger información sobre cuestiones álgidas que podrían escalar hacia un bloqueo u otra acción en contra de la compañía."[41][cclxiii] La compañía luego "intenta obtener un entendimiento sólido de las causas básicas de preocupaciones e intereses"[cclxiv] y formular una estrategia social y política para tratar las preocupaciones de la comunidad. El equipo de estudio observó que esto representa un cambio en el enfoque de la mina hacia el manejo de conflictos, y un entrevistado mencionó que, en el pasado, la mina parecía tener la esperanza de que los pequeños problemas "simplemente desaparecerían."[cclxv]

En Ahafo, el equipo de estudio observó que los conflictos no se resolvieron en una "forma organizada y sistemática", pero remarcaron que la mina se encuentra en "proceso de desarrollar un herramienta específica para el manejo de conflictos."[cclxvi]

Operacionalización de los Principios Voluntarios. Es imperativo que Newmont comunique sus expectativas a las fuerzas de seguridad públicas y privadas que pudieran ser convocadas para brindar seguridad a sus yacimientos de la mina. Las disposiciones contractuales de Newmont exigen a las fuerzas de seguridad proveer servicios en cumplimiento de los Principios Voluntarios. Newmont también debe, sin embargo, garantizar que estas obligaciones contractuales sean operacionalizadas de manera efectiva a través de capacitación y evaluaciones de cumplimiento constante.

Varios sitios destacaron que el personal de seguridad había recibido capacitación específica sobre problemas de derechos humanos y los Principios Voluntarios.

En Batu Hijau, el equipo de estudio observó que "la seguridad, las relaciones externas y el contratista de seguridad todos ellos recibieron capacitación en el cumplimiento de los derechos humanos. El contratista de seguridad refuerza esa capacitación durante sesiones informativas diarias."[cclxvii] Esta capacitación es dictada por el personal de capacitación externo, no por el personal mismo de la mina. Aquellos empleados que han completado la capacitación en derechos humanos reciben una "tarjeta de concientización sobre derechos humanos"[cclxviii] que usan junto con su identificación de seguridad. El equipo de estudio destacó que aquellos empleados que han completado la capacitación "parecen estar verdaderamente orgullosos de su logro."[cclxix]

En Yanacocha, el equipo de estudio observó que el departamento de seguridad de la compañía y FORZA, la compañía de seguridad contratada por la mina, están capacitados según los Principios Voluntarios.[cclxx] El equipo de estudio informó que el departamento de seguridad de la mina realiza la capacitación interna sobre derechos humanos que consiste en una revisión de los Principios Básicos sobre el uso de fuerza y armas de fuego por parte de funcionarios de aplicación de la ley, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Código de Conducta para los Funcionarios de Aplicación de la Ley, y una planilla de información sobre los Principios Voluntarios. FORZA lleva a cabo su propia capacitación sobre derechos humanos con su personal dos veces al año. El personal policial contratado por la mina para trabajar en sus días libres asiste a una capacitación de 90 minutos cuando arriban al yacimiento de la mina.

Debido a los riesgos involucrados, es importante que Newmont lleve a cabo evaluaciones regulares de los registros de derechos humanos del personal de seguridad con el cual trabaja. Se debe guardar información sobre cualquier incidente e investigación. Batu Hijau y Yanacocha utilizan un sistema eléctrico para hacer un seguimiento de incidentes. Este sistema debe ser evaluado por su efectividad como una herramienta de administración y considerado para su uso en otros yacimientos.

[41] El equipo de estudio de Yanacocha mencionó que esta metodología se basa en el "Manual para la construcción de la paz" de la Comisión Andina de Juristas (marzo 2006).

- Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles son las Preocupaciones?

Percepciones de Responsabilidad por Parte de los Interesados. Un tema significativo de los yacimientos de la mina es si los interesados perciben que las fuerzas de seguridad son responsables de su comportamiento. Esto ha sido una importante fuente de tensión en Yanacocha, donde han surgido protestas violentas en los últimos años debido a un estado de "tensión y frustración continuas" entre la compañía y los residentes locales. En 2006, los residentes de Combayo, una comunidad cercana a la mina, plantearon sus preocupaciones directamente al hoyo de la mina en una protesta en la cual Isidro Llanos, un agricultor local, fue disparado y asesinado. Los interesados alrededor de Yanacocha han presentado varios motivos para la protesta, muchos indicando que "el objetivo principal era obtener trabajos, [y otros] manifesta[ndo] que la falta de comunicación y preocupaciones ambientales eran causas subyacentes."[cclxxi] Las protestas de Combayo, y particularmente la muerte del Sr. Llanos llevaron a charlas entre los representantes de la mina, el gobierno y la comunidad de Combayo.

El incidente que involucra a los residentes de Combayo resaltó preocupaciones específicas de la comunidad respecto del uso de la policía y las fuerzas de seguridad por parte de Newmont. Los interesados argumentan que han sido víctimas de abusos por parte de funcionarios policiales contratados por la mina. El equipo de estudio de Yanacocha observó que "[e]l uso de la policía está dañando la relación con las comunidades. La percepción pública indica una falta de confianza generalizada en los funcionarios policiales debido a que muchas personas los identifica como miembros de redes criminales involucradas en actividades como secuestros u extorsión."[cclxxii]

En 2007, las tensiones estallaron en Yanacocha una vez más cuando FORZA fue acusado de actividades de espionaje contra el Padre Marco Arana y otros miembros de GRUFIDES, una organización local que ha hecho campañas contra la mina. Este incidente llevó a que algunos interesados exigieran a Newmont una investigación de las actividades de la compañía de seguridad y asumir más responsabilidad por las acciones de sus contratistas. Luego de los incidentes de Combayo y Marco Arana, el equipo de estudio observó que los interesados percibían que Newmont no había asumido suficiente responsabilidad en nombre de la mina o FORZA.

Según se trató en la Lección 3, desde hace tiempo existen quejas de la comunidad en Yanacocha, muchas de las cuales se centran en las percepciones de la comunidad de que la mina no ha asumido responsabilidad por los "errores pasados". Los Directores del Estudio son conscientes de que la atmósfera alrededor de Yanacocha es tal que las discusiones sobre responsabilidad por cualquier incidente se complican ante un mayor resentimiento y la falta de confianza de la comunidad. Newmont debería procurar proveer una respuesta corporativa a las preocupaciones de interesados sobre incidentes e investigaciones particulares: los detalles específicos de dicha respuesta están más allá del alcance de este informe, pero se requiere un diálogo sostenido para reparar la relación entre Yanacocha y los interesados de su comunidad.

Fuera de en Yanacocha, los equipos de estudio no identificaron problemas específicos de responsabilidad con respecto al comportamiento de las fuerzas de seguridad.

Preocupaciones Respecto de las Fuerzas de Seguridad. No es suficiente para el personal de seguridad estar comprometido a acatar las normas de la compañía. Por último, los compromisos deben soportar la dinámica de protestas particulares y otros incidentes, ya sea que están directamente relacionadas con la mina o reflejen conflictos sociales más amplios.

Las actividades del personal de seguridad fuera de su trabajo para la mina también pueden reflejar impresiones de la comunidad. En realidad, estos factores pueden causar que los incidentes entre los miembros de la comunidad y las fuerzas de seguridad puedan volverse más perjudiciales. Cuanto más la gerencia de Newmont pueda conocer sobre las actitudes de la comunidad respecto de las fuerzas de seguridad antes de los incidentes en los que se convoque a dichas fuerzas, mejor preparada estará la compañía para minimizar el potencial de violencia.

En Ahafo, ha habido al menos dos incidentes en los que los miembros del público recibieron disparos de las fuerzas policiales ghanesas. Se convoca a la policía, conforme a la ley, cuando se cree que los empleados, los miembros de la comunidad o la propiedad están bajo peligro inminente. En ambos incidentes, hubo discrepancias importantes sobre si el uso de la fuerza fue excesivo o proporcional y adecuado. Algunos interesados percibieron que la mina dio instrucciones a la policía ghanesa para "dominar la protesta popular,"[cclxxiii] y esto llevó a las confrontaciones. El equipo de estudio observó que la gerencia de la mina creyó que en el candor del momento el personal de la mina tuvo poco control sobre las acciones de la policía.[cclxxiv] Los equipos de estudio llegaron a la conclusión que "[l]a respuesta de la compañía a estos incidentes sugiere que actualmente no tiene mecanismos adecuados para la resolución de conflictos."[cclxxv]

La gerencia del yacimiento debe ser consciente de los temores y las percepciones de la comunidad respecto del personal de seguridad. En Yanacocha, el equipo de estudio observó que las comunidades en el área de Combayo "tienen percepciones negativas de las fuerzas de seguridad debido a la muerte de [Isidro Llanos] en agosto de 2006."[cclxxvi] El equipo de estudio también informó que los interesados creen que "la seguridad de la compañía tiene cualidades específicas que no les permite tratar bien a los vecinos. No tienen sentido común. Esto tiene su raíz en los orígenes de su ingreso en Cajamarca. Se los consideraba la elite y eran arrogantes. Actualmente siguen siendo poco humildes e irrespetuosos."[42][cclxxvii] Un interesado le dijo al equipo de estudio que la seguridad hizo "abuso de la fuerza"[cclxxviii] al momento de responder a los incidentes.

El equipo de estudio de Yanacocha también observó que Newmont ha "generado una imagen negativa contratando personal policial para trabajar en su lugar en sus días de franco. Los interesados externos expresaron su descontento con casos en los cuales han percibido a la Policía Nacional del Perú como una entidad al servicio de la compañía o como defensor de ella en situaciones de crisis."[cclxxix] IEn el caso del incidente que involucra a los residentes de Combayo, "la policía que ya se encontraba en el yacimiento de Yanacocha para otro proyecto fueron convocados a escena,"[cclxxx] y el "departamento de seguridad de la mina cree que la policía que fue enviada para tratar la situación no estaba capacitada de manera adecuada para tratar situaciones de disturbios."[cclxxxi]

Lo que es más notable aún, el equipo de estudio en Yanacocha enfatizó que muchos interesados expresaron su miedo a Newmont y su personal de seguridad. Esta atmósfera intimidatoria es altamente perjudicial para la comunidad y la compañía.

¿Dónde se Discute este Conflicto? El factor clave para determinar el grado en el cual los conflictos afectarán negativamente a una relación de la mina con la comunidad es si estos conflictos son manejados de manera efectiva. Como se mencionó anteriormente, en algunos entornos operativos, muchos de estos conflictos y tensiones serán canalizados de manera efectiva a autoridades públicas. Cuando las autoridades públicas carecen de capacidad o confianza pública, sin embargo, es esencial que Newmont provea mecanismos para la aclaración de quejas y la resolución de conflictos. El peligro de no responder a las preocupaciones de la comunidad se ve remarcado en las palabras de un miembro de la comunidad en la mina de Yanacocha: "Debido a que no responden a nuestras preocupaciones, tendremos que recurrir a otras medidas como bloqueo de caminos."[cclxxxii]

En Yanacocha, los interesados informaron que las mesas de diálogo que la compañía utiliza para tratar conflictos "no tienen limitación de tiempo" y no "tienen una verdadera resolución de los problemas."[cclxxxiii] Los interesados observaron que "eran parciales, les faltaba legitimidad y estaban sólo a favor de la compañía."[cclxxxiv] Si bien los Directores del Estudio creen que es importante que Yanacocha identifique y trate preocupaciones específicas con estas mesas de diálogos, las reacciones de los interesados reflejan una falta de confianza fundamental entre Yanacocha y los interesados locales. La recuperación de esta confianza y la capacidad de la compañía para tratar conflictos con los interesados requerirán un esfuerzo constante.

Según se menciona a continuación, en otros yacimientos en operación donde las autoridades no proveen un canal efectivo para la resolución del conflicto, Newmont ha tenido más éxito en establecer plataformas para la resolución de quejas.

[42] En Yanacocha, el jefe de seguridad informó al equipo de estudio que "el departamento de seguridad ha visitado diferentes comunidades todos los meses y participado en las actividades de la comunidad para integrarse más en las comunidades rurales". Según la mina, "el programa ha sido bien recibido y está comenzando a cambiar las percepciones entre las comunidades y el grupo de seguridad interactuando con ellos a nivel personal". Yanacocha Assessment Template.

Planes de Manejo de Crisis. La evaluación de Minahasa informó que "la mayoría de los entrevistados llegaron a la conclusión que en retrospectiva la creciente gravedad de los eventos fue…el resultado de condiciones y decisiones organizativas preexistentes en vez de factores externos solos."[cclxxxv] La revisión también observó que muchos de los entrevistados creen que "si Newmont hubiera estado mejor preparada, hubiera respondido de manera más estratégica a eventos cuando aparecieron en la etapa inicial de la crisis y si hubiera disfrutado de relaciones más fuertes con los grupos de interesados clave, la crisis hubiera sido mejor contenida, si no hubiera sido evitada en primer lugar." [cclxxxvi]

Al reflexionar sobre la crisis de Minahasa, un interesado interno informó que "[n]o habíamos planeado nada de esta magnitud. No teníamos un plan de manejo de la crisis."[cclxxxvii] Otros entrevistados creyeron que "parece no haber habido ningún ejercicio coordinado concentrado en el entorno sociopolítico desde un perspectiva holística o institucional" y que sin "una evaluación de riesgos interdisciplinaria y rigurosa, no hubo ningún disparador para aplicar estrategias proactivas para tratar escenarios con los peores casos."[cclxxxviii]

Capacidad y Autoridad para el Manejo de Crisis. ILos entrevistados durante la revisión de Minahasa percibieron que existía una ambigüedad sobre los roles respectivos de la gerencia regional y corporativa en el tratamiento de la crisis de Minahasa al momento de su aparición. El equipo de revisión llegó a la conclusión que "[e]sta ambigüedad pareció afectar de manera negativa la capacidad de la organización para responder de manera efectiva a la crisis ya que las líneas de comunicación y las áreas de responsabilidad no eran claras."[cclxxxix] El equipo de revisión también sugirió que "los acuerdos organizativos en Indonesia complicaron más las líneas de responsabilidad."[ccxc] Los interesados internos percibieron que "las personas con responsabilidades carecían de control. Aquellos con responsabilidades diarias tenían acceso limitado a aquellos con la capacidad de toma de decisiones funcionales y aquellos con la capacidad de toma de decisiones tenían participaciones limitadas en contextos locales."[ccxci]

Comunicaciones de Crisis. De la revisión de experiencias en Minahasa, los interesados internos informaron que pareció, en ese momento, que la compañía estaba preparada para tratar secuestros y derrames de químicos pero no estaba preparada para tratar una "crisis de reputación."[ccxcii] Los interesados sintieron que la respuesta de la compañía a la situación en Minahasa se basaba principalmente en "relaciones legales, relaciones públicas y funciones técnicas con poca experiencia en relaciones con la comunidad involucradas en la formulación de dichas respuestas formales."[ccxciii] Una acción legal tomada por la compañía fue la presentación de una acción por difamación contra un representante de una ONG local. Los Directores del Estudio no toman una postura sobre los fundamentos legales de esta acción, pero observan que no queda claro que la decisión de iniciar dicha acción fue tomada teniendo debida consideración de preocupaciones por las relaciones con la comunidad.

Al momento de tratar la crisis de Minahasa, los entrevistados observaron desacuerdos internos sobre cómo responder a las acusaciones de las ONG y las consultas de los medios de comunicación.[43] Sintieron que algunos miembros de la gerencia mantuvieron que responder en forma pública atraería más atención internacional a la compañía y la crisis, mientras que otros creyeron que una respuesta "agresiva" representaría "un comportamiento antiindonés" y podría dañar más a la compañía.[ccxciv]

Conocimiento Local y Desarrollo de Relaciones. Como se menciona anteriormente, la revisión de Minahasa observó que la "mayoría de los entrevistados creyeron que el enfoque de Newmont para relaciones con grupos de interesados clave no era lo suficientemente estratégico."[ccxcv] Muchos interesados creyeron que una vez que la crisis estaba en proceso era demasiado tarde para establecer las relaciones que eran necesarias para tratarla.
Los funcionarios y las instituciones de gobierno son un grupo de interesados clave. Durante la revisión de Minahasa, muchos interesados internos en Minahasa informaron que la compañía tenía relaciones "disfuncionales" y "problemáticas" con ciertos funcionarios del gobierno indonés.[ccxcvi]

[43] Newmont cuenta con la norma de la CER sobre relaciones con los medios de comunicación. El fin declarado de la norma sobre Relaciones con los Medios de Comunicación es para "garantizar que Newmont administró los establecimientos en forma efectiva y se relacionó proactivamente con los medios de comunicación a nivel local, tanto con relación a una cobertura de los medios equilibrada y con relación a una comunicación de problemas transparente y receptiva". Norma de la CER Sobre Relaciones con los Medios de Comunicación. Los Directores del Estudio sienten que las relaciones con los medios pueden jugar un papel clave al ayudar a la mina a gestionar sus relaciones con la comunidad. Sin embargo, el equipo de estudio no se concentró en este tema ni los Directores de Estudio tampoco se han concentrado en dicho tema a los fines de este informe.

Otros sugirieron que la compañía carecía de capacidad interna para apreciar plenamente y responder a las complejidades del panorama político indonés.[44,45]

Newmont debe garantizar que tiene la capacidad interna necesaria para entablar relaciones con interesados locales clave. Un factor clave para construir esta capacidad es la presencia de nativos locales en los puestos gerenciales. Al momento de hablar sobre Minahasa, los interesados internos informaron que el hecho de entablar las relaciones con interesados en Indonesia requiere "atención particular y especial" y que Newmont no siempre pareció entender la dinámica involucrada en las relaciones en Indonesia.[ccxcvii] La mala comunicación entre las divisiones culturales puede ser un factor significativo para exacerbar tensiones entre una mina y sus interesados de la comunidad y la experiencia local puede ser un elemento clave para ayudar a mitigar los problemas interculturales.

Conocimiento Local y Entendimiento del Contexto Local. Según lo enmarcado por el informe de Alerta Internacional, existen varios factores en los entornos operativos locales que pueden aumentar la probabilidad de conflicto entre una mina y los interesados de su comunidad circundante. Factores como la capacidad de las instituciones públicas y la historia de la minería en la región pueden afectar las relaciones de la mina con los interesados de su comunidad. El equipo de estudio de Waihi destacó que "[m]uchos entrevistados hablaron sobre la importancia del contexto de fondo y la historia para las relaciones actuales,"[ccxcviii] y, según un entrevistado, "usted no puede separar las relaciones actuales [entre la mina y la comunidad] de su historia…. [L]a relación ha evolucionado durante un muy largo período de tiempo."[ccxcix] El equipo de estudio de Ahafo observó que la "amplia percepción histórica de la minería en Ghana" está enmarcada por su historia colonial y su "legado social y ambiental esencialmente negativo para las comunidades locales."[ccc] El equipo de Ahafo informó que esto "[s]i bien se puede debatir esta percepción de la historia de la minería en Ghana, todavía resuena fuertemente con alguna de las respuestas más críticas de la comunidad contemporánea al desarrollo de la Mina de Ahafo."[ccci]

Newmont debe garantizar que tiene capacidad para entender y responder a estos factores externos. La contratación de gerentes locales puede ser un paso clave en la mejora de la habilidad de la compañía para entender y responder a las características particulares del contexto operativo local.

- ## Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece estar Funcionando?

¿Dónde se Discute este Conflicto? En minas como las de Waihi y Carlin, los equipos de estudio observaron que las operaciones de Newmont se vieron contextualizadas por marcos legislativos y regulatorios que demandaron un alto grado de confianza pública. El equipo de estudio de Waihi observó que este marco nacional establece una plataforma crítica para participación y resolución de problemas. También destacaron "el alto grado de confianza"[cccii] que los interesados tenían en los mecanismos y en las decisiones finales de los procesos regulatorios.

A nivel del yacimiento de la mina, el equipo de estudio de Waihi observó que la mina tenía "varios mecanismos y procesos que trabajan para tamizar la tensión y oposición de la comunidad y que, durante el transcurso de la vida de la mina, han servido bien [a la mina]."[ccciii] El equipo observó que "[e]n vez de depender en un solo mecanismo, la operación emplea una variedad de procesos de comunicación y participación" y que "esta es una prueba de un enfoque estratégico para la participación."[cciv] Considerablemente, en Waihi, el equipo de estudio observó que era "improbable que el conflicto entre la compañía y la comunidad escalara alguna vez a niveles inmanejables sin un cambio significativo en el enfoque de NWG o un cambio importante en el entorno externo."[cccv]

[44] Un antecedente importante de la respuesta de la compañía a la crisis en Minahasa fue el cambio en el gobierno nacional en la mitad de la crisis.
[45] Como se menciona en la Lección 5, Newmont tiene una norma de la CER sobre Relaciones con el Gobierno. La norma de la CER sobre Relaciones con el Gobierno busca "garantizar que cada establecimiento administrado por Newmont tenga un enfoque proactivo hacia las relaciones con el gobierno y [que] esto sea efectivo para interactuar con todos los niveles de gobierno correspondientes". Norma De La Cer Sobre Relaciones Con El Gobierno.

En Ahafo, existe menos capacidad gubernamental para tratar las preocupaciones y conflictos de la comunidad con la mina, pero los equipos de estudio observaron que varios interesados coincidían que el Foro de Responsabilidad Social tenía " valor como un mecanismo para manejar las relaciones entre la comunidad y la mina de manera saludable."[cccvi] El equipo de estudio de Ahafo observó que "[m]ediante la canalización de preocupaciones y frustraciones de la comunidad a través de iniciativas como el Foro de Responsabilidad Social y el Comité Consultor de la Comunidad, la Mina de Ahafo espera reducir los incidentes de conflicto y el potencial de frustraciones de la comunidad para encontrar expresiones en formas improductivas."[cccvii]

El enfoque adoptado por la Mina de Ahafo para "canalizar" conflictos a través de un mecanismo mediante el cual se puedan tratar, independientemente de que sea un proceso público o un mecanismo de quejas privado, debe subyacer al enfoque de Newmont para el manejo de conflictos en cada uno de sus yacimientos en operación.

Enfoques Para el Manejo de Conflictos. Varios equipos del yacimiento enfatizaron que Newmont se encuentra trabajando para analizar y manejar los conflictos antes de que desencadenen en conflictos violentos. La oficina de la ESR en Yanacocha trabaja para "recopilar información para determinar qué temas se están volviendo candentes y podrían escalar hacia un bloqueo u otra acción contra la compañía."[cccviii] En particular, el equipo de estudio observó que varios compromisos con los interesados de la comunidad habían quedado sin cumplir. Los esfuerzos de Newmont para tratar problemas antes de que desencadenen en conflictos violentos deben conllevar un sistema de seguimiento y cumplimiento de los compromisos a la comunidad.

En Batu Hijau, el equipo de estudio observó que la gerencia de la mina había procurado identificar de manera proactiva las formas de evitar conflictos. La mina "tiene un muy buen régimen de seguridad que intenta minimizar la confrontación mientras que permite a los profesionales en relaciones con la comunidad tratar el conflicto subyacente."[cccix] Es más, un "principio general del régimen de seguridad es evitar la confrontación y encontrar soluciones alternativas al conflicto."[cccx] La función principal del personal de seguridad "cuando enfrenta un conflicto es aislar, controlar y denunciar lo que está sucediendo, transfiriendo contacto directo con la llegada de los funcionarios de relaciones con la comunidad."[cccxi] El equipo de estudio observó que "[e]xisten y se cumplen los protocolos sobre cuándo es necesario que participe la policía."[cccxii] En particular, "[l]a mayor parte del éxito de este programa proviene de la capacitación impartida al personal de seguridad y el entrenamiento para contingencias."[cccxiii] El equipo determinó que "este método elimina toda confrontación que podría escalar fácilmente hacia un conflicto multivariante mucho mayor como sucedió en otros yacimientos de extracción alrededor de Indonesia."[cccxiv] El equipo de estudio llegó a la conclusión que "el paradigma y la forma de seguridad con la que se implementa es una de los mejores que actualmente opera en Indonesia con su fuerte énfasis en evitar confrontaciones y tratar las causas del conflicto."[cccxv]

Los Directores del Estudio creen que las iniciativas de manejo de conflictos en Yanacocha y Batu Hijau son importantes y deben ser cuidadosamente estudiadas por Newmont. Los esfuerzos para tratar las causas principales del conflicto con anticipación y aislar y minimizar un conflicto abierto cuando surge son mecanismos de manejo de conflictos que se deben repetir en otros yacimientos.

4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias para el Futuro

- ☑ Todos los yacimientos deben llevar a cabo evaluaciones de identificación de conflictos. La planificación de conflictos debe incluir también un análisis de la capacidad de las instituciones públicas y privadas para atender las preocupaciones de los interesados. Los gerentes del yacimiento deben ser conscientes de las capacidades de sus entornos operativos locales para tratar las preocupaciones y los conflictos de la comunidad.

- ☑ Los gerentes del yacimiento deben trabajar para identificar las causas principales de conflictos en sus entornos operativos y garantizar que los planes estratégicos del yacimiento incluyan objetivos dirigidos para tratar estas preocupaciones subyacentes.

- ☑ Realizar evaluaciones regulares de potenciales "escenarios de peores casos" que pudieran tener impactos negativos profundos y duraderos sobre las relaciones con la comunidad de cada mina y garantizar que se hayan implementado planes para responder a estas situaciones.

- ☑ Reclutar personal a nivel local para los puestos de administración clave en los yacimientos de las minas para garantizar que cada mina tenga el personal con conocimiento específico personal del contexto local, regional y nacional.

- ☑ Alternar regularmente con las fuerzas de seguridad públicas y privadas que puedan convocarse para brindar seguridad a los yacimientos de la mina respecto de las expectativas y los requerimientos contractuales de que los servicios sean provistos conforme a los Principios Voluntarios.

- ☑ Garantizar que todos los proveedores de seguridad reciban capacitación en derechos humanos y los Principios Voluntarios. Se deben desarrollar mecanismos para evaluar el impacto de estas sesiones de capacitación y la capacitación se debe modificar cuando sea necesario.

- ☑ Llevar a cabo evaluaciones regulares de los registros de derechos humanos del personal de seguridad con quien trabaja la compañía. Se debe guardar información sobre cualquier incidente e investigación.

- ☑ Incorporar capacitación en derechos humanos en la capacitación general provista a todos los empleados de Newmont durante su orientación en sitio y durante sus revisiones anuales. Estas capacitaciones en derechos humanos deben ser examinadas y aprobadas por el Departamento corporativo de ESR conforme a su rol funcional de manejo del enfoque corporativo general para cuestiones de responsabilidad social.

- ☑ Requerir capacitación en derechos humanos para todos los contratistas clave y sus empleados quienes, si bien se diferencian legalmente de Newmont, son considerados con frecuencia como empleados de Newmont por los interesados externos. Se debe establecer una política para reconocer la importancia del comportamiento del contratista para la reputación del yacimiento.

Lección 7: Newmont debe asegurar que sus yacimientos en operación tengan mecanismos conciliatorios accesibles y receptivos.

1. ¿Por Qué esto es Importante?

Los sistemas y procesos de Newmont para administrar quejas de la comunidad son integrales para su manejo de las relaciones con los interesados. Estos mecanismos pueden ayudar a garantizar que Newmont sea responsable frente a la comunidad por sus acciones. Como se menciona en la Lección 4, pueden existir tensiones en las relaciones con la comunidad cuando los interesados perciben que sus preocupaciones no están siendo tomadas en cuenta. Si Newmont no trata las quejas de los interesados de manera efectiva, estas quejas pueden socavar la buena voluntad entre los interesados y la mina. Sin embargo, no es suficiente para Newmont desarrollar simplemente la capacidad del personal de la compañía para involucrarse con interesados locales respecto de sus preocupaciones. A un nivel más operativo, Newmont debe desarrollar y garantizar la capacidad de sus sistemas administrativos para recopilar y responder a las quejas de la comunidad de manera que los interesados puedan identificar para Newmont los temas que son de su preocupación. Un mecanismo de quejas efectivo conlleva un proceso disciplinado que recibe *y* responde a las preocupaciones de un interesado a través de la asignación sistematizada de responsabilidad.

2. ¿Qué Riesgos Trata esta Lección?

Los mecanismos de queja proporcionan una forma de canalizar un conflicto en formas que benefician a la comunidad y a la compañía. Un interesado de la Mina de Yanacocha destacó el peligro de la falta de respuesta a las preocupaciones de la comunidad: "debido a que no responden a nuestras preocupaciones, recurriremos a otras medidas como, por ejemplo, el bloqueo de caminos."[cccxvi] Los mecanismos de quejas claros y accesibles ayudan a garantizar que la compañía identifica y responde a las preocupaciones de la comunidad antes de que puedan manifestarse como confrontaciones abiertas que pueden poner en riesgo la capacidad para operar de la mina.

3. Desarrollo de Relaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad y Efectividad de los Sistemas Existentes de Newmont

- ### Normas y Políticas: ¿Qué está Implementado? ¿Qué es Relevante? ¿Qué Falta?

Newmont no tiene una norma de administración por separado sobre mecanismos y procedimientos de quejas. La norma IMS sobre Participación de Interesados Externos, sin embargo, dispone que los establecimientos administrados de Newmont mantengan procesos de participación de interesados externos que incluyan mecanismos de resolución de disputas y quejas.[cccxvii]

Los Directores del Estudio no tienen conocimiento de las herramientas específicas o los documentos de guía que pudieran haber sido provistos a los yacimientos con relación a los mecanismos de quejas.

Todos los equipos de estudio identificaron alguna forma de proceso de quejas para interesados externos. En Carlin, el equipo de estudio observó que "[l]a compañía ha definido claramente un mecanismo de quejas para capturar quejas orales y escritas y garantizar su resolución."[cccxviii] El equipo de estudio informó que "[l]os interesados externos pueden presentar quejas por escrito al Departamento de Relaciones Externas en la oficina regional o en forma oral al personal de la mina, quienes luego trasladan la queja a Relaciones Externas."[cccxix] Las quejas y reclamos se presentan a través de medios oficiales y no oficiales en Carlin y muchos interesados de la comunidad indicaron que se sentían cómodos hablando directamente con el personal de Newmont sobre sus preocupaciones.

El equipo de estudio en Waihi informó que la mina cuenta con "un proceso altamente sistematizado para responder a preocupaciones individuales a través del puesto del CLO y otro personal relevante como el Administrador de la Propiedad."[cccxx] Conforme a las condiciones de consentimiento específicas que rigen la mina bajo la ley de Nueva Zelanda, el CLO trata quejas y reclamos de la comunidad respecto a problemas de servicios. El CLO también actúa como punto de contacto central para quejas de la comunidad. En Waihi, el equipo de estudio también destacó que la mina tiene una línea telefónica disponible las 24 horas para quejas de la comunidad. Asimismo, la mina tiene una base de datos de reclamos y medidas correctivas que asigna al personal responsabilidad para el tratamiento de tareas específicas. La base de datos estipula responsabilidades para departamentos específicos y establece el tiempo para el tratamiento de los reclamos.

En Batu Hijau, el equipo de estudio observó que "el yacimiento tiene mecanismos formales para revisar quejas, reclamos y otras interacciones con los interesados"[cccxxi] y "[l]as tasas de resolución de conflictos se revisan en forma regular para determinar si se requieren medidas adicionales."[cccxxii] El aporte de los interesados y el mecanismo de quejas estaban bien definidos y "[l]as planillas de tareas estándar en inglés e indonés detallan el proceso mediante el cual se deben registrar e investigar las quejas."[cccxxiii] El equipo de estudio observó que "[e]l sistema parece capturar de manera adecuada la naturaleza de la queja. El sistema también funciona bien en términos de seguimiento de todas las quejas."[cccxxiv] Es más, la base de datos hace un seguimiento de la resolución de casos y registra objetivos establecidos en forma mensual: Estas cifras de resolución de casos se recopilan como indicadores de desempeño críticos para la mina.

En Ahafo, el yacimiento lleva un registro de quejas que identifica al interesado que presentó un reclamo específico así como también la respuesta de la mina. A pesar de la existencia del registro de reclamos, sin embargo, parece que el proceso de quejas no está completamente centralizado, algunos programas de participación de interesados parecen tener su propio mecanismo de quejas. Por ejemplo, el Programa de Vulnerables, destinado a brindar una red de seguridad para hogares reubicados que son reconocidos como particularmente susceptibles al empobrecimiento, tiene su propio mecanismo de quejas. Este procedimiento de quejas identifica personas de contacto a quienes se pueden presentar los reclamos orales y dispone la presentación de quejas escritas.

En Yanacocha, los interesados pueden registrar reclamos en la Oficina de Atención al Público en Cajamarca. Las quejas se pueden registrar en forma oral o por escrito. Después de su presentación ante la Oficina de Atención al Público, los reclamos se trasladan al departamento correspondiente. El gerente de la Oficina de Atención al Público es responsable de dar seguimiento al reclamo. En las comunidades rurales que rodean la Mina de Yanacocha, los reclamos son recibidos directamente por el personal de la mina y registrados por una persona designada.

- ## Sistema de Administración de Newmont: ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño?

Responsabilidad por el Tratamiento de los Reclamos de Interesados. Varios equipos de estudio informaron que existían mecanismos de responsabilidad internos específicos en los yacimientos en operación para garantizar que las quejas de interesados fueran atendidas de manera oportuna. El equipo de estudio de Carlin observó que los empleados son responsables, a través de su PMT, por la resolución de reclamos presentados a través del Registro de Reclamos. En Batu Hijau, el equipo de estudio informó que "la resolución de casos tiene un seguimiento y se registra contra los objetivos en forma mensual como uno de los indicadores de rendimiento críticos. La resolución de casos también es uno de los criterios de desempeño en muchas de las descripciones del trabajo."[cccxxv] Finalmente, en Ahafo, el equipo de estudio observó que un "mecanismo y proceso de quejas bien definido sugiere que los empleados responsables de los mecanismos de quejas son responsables de la resolución de conflictos de bajo nivel."[cccxxvi]

En oposición, en Yanacocha, el equipo de estudio informó que el personal de la mina no era responsable de la resolución de las quejas de interesados y que "no parecía existir ningún mecanismo formal para garantizar que personas específicas dentro de departamentos sean responsables de la resolución efectiva de reclamos de interesados."[cccxxvii] Es más, muchas quejas de interesados no se trasladaron a la Oficina de Atención al Público: por consiguiente, se quedaron sin seguimiento ni tratamiento. A fin de evitar la exacerbación de preocupaciones expresadas por los interesados de la comunidad en Yanacocha, los Directores del Estudio enfatizan que la gerencia de Yanacocha necesitará asumir una mayor responsabilidad por el tratamiento de quejas en forma ordenada y oportuna.

- ## Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles son las Preocupaciones?

Concientización y Percepciones de Interesados. Los mecanismos de quejas son sólo efectivos si los interesados son conscientes de los mecanismos y tienen acceso significativo a ellos. Varios yacimientos plantearon preocupaciones sobre el acceso de interesados a mecanismos de quejas en las minas. Por ejemplo, en la Mina de Batu Hijau, el equipo de estudio observó que los interesados de la comunidad "saben que pueden presentar reclamos ante el personal de Relaciones con la Comunidad, pero su conocimiento sobre los mecanismos y procedimientos formales es limitado."[cccxxviii] Los interesados pudieron referirse a quejas que plantearon ante la mina que fueron resueltos de manera efectiva, pero no pudieron explicar el proceso de quejas de la mina. El equipo de estudio en Batu Hijau también observó que no se entregaron comprobantes por escrito a los interesados que plantearon preocupaciones sobre la mina y observaron que "la falta de un comprobante por escrito dejaron a los interesados con incertidumbre sobre su caso como lo hace la falta de compromiso o respuesta específicos. Esto aumenta la ansiedad y las expectativas sobre el caso."[cccxxix]

Los interesados en Batu Hijau también expresaron su percepción de que Newmont no estaba dispuesto a tratar ciertas cuestiones, incluidos el nivel de contratación local y la posibilidad de recontratación de miembros de la comunidad que trabajaron en el yacimiento durante la fase de exploración de la mina.[cccxxx] Los miembros de la comunidad dijeron que presentaron varios reclamos sobre estos temas, pero no recibieron ninguna respuesta. También indicaron que la gerencia les dijo que no podían presentar quejas sobre la fundación de desarrollo comunitario de la mina, Yayasan Olat Perigi, porque es una organización independiente.[cccxxxi]

El conocimiento de y el acceso a los procedimientos de quejas por parte de los interesados es una preocupación importante en Yanacocha. El equipo de estudio indicó que la mayoría de los interesados con los cuales hablaron no tenía conocimiento de la Oficina de Atención al Público y observaron que "la falta de conocimiento de la oficina de reclamos indica que es probable que el mecanismo de reclamos no sea lo suficientemente efectivo para recopilar todos los reclamos de los interesados."[cccxxxii] Es más, la mayoría de los interesados rurales, incluso aquellos con conocimiento de la Oficina de Atención al Público, presentaron sus reclamos directamente al personal de Yanacocha. Muchos de estos reclamos, sin embargo, nunca fueron formalmente registrados. Asimismo, algunos interesados indicaron que no tenían ninguna forma de hablar directamente a la compañía y que la mina no les permitía registrar sus reclamos.

Por lo general, el equipo de estudio de Yanacocha observó que el sistema de quejas formalmente establecido "continúa siendo deficiente en una cantidad de frentes."[cccxxxiii] El equipo de estudio de Yanacocha observó que "la información recopilada de interesados externos sugiere que pocas personas saben de la existencia de la oficina."[cccxxxiv] IEn realidad, el estudio informó que un número de interesados les dijo que "no existe una forma directa para que hablen con la compañía y MYSRL no les permite registrar sus reclamos."[cccxxxv] Asimismo, el equipo de estudio observó que el sistema "no parece capturar muchos reclamos de comunidades rurales que rodean a la mina."[cccxxxvi] Este parece que se debe, en parte, al hecho de que "[e]ntrevistas con interesados externos revelaron que muchas personas que viven en áreas rurales no saben a dónde ir para registrar un reclamo."[cccxxxvii]

Los Directores del Estudio creen que es imperativo que Newmont revise los procedimientos de reclamos en sus yacimientos en operación para garantizar que estos procedimientos incluyan mecanismos para generar la conciencia de la comunidad sobre estas políticas. La falta de conocimiento de los interesados sobre los procedimientos de quejas de los yacimientos puede ser tan perjudicial como no tener en absoluto ningún mecanismo de quejas.

Receptividad. Los interesados en Waihi presentaron preocupaciones específicos sobre el impacto de la restructuración gerencial reciente de Newmont. Los interesados percibieron que el enfoque del Gerente General de Operaciones en la Mina de Martha se había reducido y esto tendría un impacto negativo sobre la receptividad de la gerencia de la mina a problemas de la comunidad. La restructuración también produjo ansiedad entre los interesados debido a que se percibía a los representantes regionales como inaccesibles (en parte debido a la diferencia horaria entre Nueva Zelanda y Australia) y no tan concentrados en problemas locales. Según remarcó un interesado, "…las personas preguntan la puerta de quién está abierta, cuándo y qué saben ellos sobre Waihi?"[cccxxxviii]

Los interesados en Carlin plantearon una preocupación similar, que se sintieron desconectados del personal de Newmont en Denver. Los interesados destacaron que la oficina en Elko es bastante receptiva pero "cuando la oficina corporativa en Denver se ve involucrada en una situación, dejan de sentir que son tratados con respeto."[cccxxxix] Un interesado indicó que una vez que la oficina de Denver procuró tratar una preocupación, "de repente me quedó claro que se trataba de una multinacional grande y se sintió de esa manera."[cccxl]

En varias minas, los interesados plantearon preocupaciones sobre el tiempo para las respuestas a quejas por parte de la mina. En Yanacocha, los interesados le dijeron al equipo de estudio que "la compañía demora demasiado en responder a sus reclamos."[cccxli] Los interesados también dijeron al equipo de estudio que debido a la rotación de personal sus reclamos "se habían perdido y habían quedado sin resolver."[cccxlii] El gerente de la Oficina de Atención al Público indicó que "no existía ningún período definido de tiempo en el cual tenía que responder a reclamos,"[cccxliii] pero que habitualmente daba al departamento 15 días para responder a quejas que trasladaba a ellos y, si no había respuesta, él haría un seguimiento.

¿Quiénes no Participan? Incluso cuando existan procedimientos de quejas, Newmont no debe asumir que estos mecanismos proveen una válvula de seguridad adecuada para las preocupaciones de todos los miembros de la comunidad. La compañía debe estar al tanto de que algunos interesados no pueden usar ni sentirse cómodos con el uso de los procedimientos existentes. Por ejemplo, en Yanacocha, los interesados rurales no recurren a la Oficina de Atención al Público. Asimismo, en Carlin, se han planteado preocupaciones de que es probable que la tribu Western Shoshone no esté utilizando procedimientos de quejas. Newmont no está capturando las preocupaciones de estos interesados. Mediante el uso del análisis de los interesados, junto con un análisis de los reclamos recibidos, los gerentes de Newmont deben tratar de identificar los grupos de interesados que no utilizan sus mecanismos de quejas. Con esta información, Newmont debe encontrar formas alternativas para involucrarse de manera productiva con aquellos miembros de la comunidad e identificar la mejor manera de recopilar y responder a sus preocupaciones.

Asimismo, Newmont debe reconocer que la presentación de un reclamo contra una compañía minera importante puede ser una perspectiva intimidatoria para miembros de la comunidad. Según uno de los interesados de Waihi dijo al equipo de estudio de Waihi, puede ser un "proceso humillante…usted se imagina que es una sola persona contra una compañía mundial y sus abogados, sin recursos propiosn…."[cccxliv] Otros interesados en Waihi expresaron que eran temerosos de repercusiones negativas dentro de sus propias comunidades como consecuencia del planteo de preocupaciones: "si las personas hablan se los rotula como fanáticos contra la minería o locos ecologistas y rechazados por las personas…."[cccxlv] Newmont debe tratar de garantizar que sus mecanismos confidenciales son tan accesibles como sea posible para interesados que puedan tener miedo sobre el planteo de sus preocupaciones.

La falta de relación efectiva con los pueblos de la comunidad en Buyat Pantai dejó a la compañía con conocimiento insuficiente para responder a la crisis de Minahasa. Newmont debe asegurar que tiene la capacidad y los mecanismos para involucrarse y entender los reclamos de todos los grupos de interesados locales.

Falta de Análisis. Los equipos de estudio informaron que algunos yacimientos de las minas emplearon procesos para examinar cuestiones y tendencias de gran escala y aquellos que lo hicieron se beneficiaron de ellos.

El equipo de estudio en Carlin observó que "no existe ningún proceso in situ para cuestiones importantes ni tendencias recurrentes para que sirvan como aporte al propio plan de la mina, y de este modo abrir la posibilidad de más cambios estructurales en respuesta a preocupaciones de los interesados."[cccxlvi] También observaron que "[E]l Registro de Reclamos identifica reclamos individuales, pero no existe ningún proceso sistemático para compartirlos en un amplia gama de departamentos o implementar cambios a las operaciones en respuesta a las preocupaciones constantes de interesados. Del mismo modo, no existe un proceso formal para modificar el plan de la mina en base a preocupaciones importantes y constantes de los interesados."[cccxlvii]

En contraste, en Waihi, el estudio observó que "el monitoreo y examen de tendencias en los reclamos llevan a una concientización general sobre los patrones de reclamos,"[cccxlviii] que a su vez ha llevado a cambios específicos en las operaciones..

Los Directores del Estudio creen que sería beneficioso para todos los yacimientos en operación de Newmont identificar y analizar tendencias en las quejas recibidas. Dicha información realizará un aporte valioso a la planificación estratégica de la mina respecto a las relaciones con la comunidad.

- Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece estar Funcionando?

Personal Responsable en el Yacimiento. Uno de los factores más importantes para determinar si los interesados de una comunidad creen que Newmont era receptivo a los reclamos de dichos interesados fue la presencia de personas específicas en el yacimiento quienes los interesados sabían que tratarían sus preocupaciones. Por ejemplo, en Carlin, los interesados perciben que el Director de Relaciones Exteriores es muy receptivo y "está verdaderamente preocupado sobre la comunidad."[cccxlix] En Carlin, un interesado comentó que "Si necesito algo, levanto el teléfono y llamo [al Director de Relaciones Externas]"[cccl] De manera similar, el equipo de estudio de Waihi informó que los interesados comentaron favorablemente sobre el CLO, remarcando que esta persona era "accesible, agradable, receptiva y sensible frente a la comunidad."[cccli] Según se mencionó anteriormente, el fuerte liderazgo individual no es un sustituto de sistemas de administración rigurosos, pero también es importante no subestimar el valor de garantizar que los interesados creen que "alguien" de la mina se ocupa de sus preocupaciones.

Seguimiento de los Compromisos. Según se trata en la Lección 5, es crucial que Newmont sea consciente de los compromisos que asume frente a los interesados de la comunidad. Varios de los yacimientos de Newmont han dado una alta prioridad al desarrollo de sistemas para un seguimiento de dichos compromisos. En Yanacocha, por ejemplo, el equipo de estudio observó que la gerencia había compilado "[u]na lista de 120 compromisos … a través de una revisión de los archivos internos y las reuniones con autoridades de la comunidad."[ccclii] Los representantes del yacimiento se están reuniendo ahora con interesados de la comunidad para tratar compromisos pendientes. Como parte de la iniciativa *Nuevo Enfoque*, la mina también ha implementado "una nueva política que no permite a los empleados asumir compromisos sin documentarlos y garantizar que el gobierno participe en la ejecución."[ccliii]

4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias Para el Futuro

- ☑ Desarrollar e implementar mecanismos de quejas claros, integrales, transparentes y sólidos.
- ☑ Adaptar los mecanismos de defensa a las necesidades locales, incorporando datos recopilados de las SIA de la compañía. Los mecanismos de quejas deben ser culturalmente apropiados y deben ser estructurados con una conciencia de las divisiones sociales y las dinámicas de poder en las comunidades circundantes.
- ☑ Llevar a cabo evaluaciones regulares de los mecanismos de quejas de cada mina para garantizar que son accesibles para todos los interesados potenciales.
- ☑ Brindar comunicación constante, en diferentes tipos de foros públicos, así como también en medios de comunicación, a los interesados de la comunidad sobre la existencia de mecanismos de quejas de cada yacimiento de la mina.
- ☑ Evaluar si el sistema de quejas de cada yacimiento debe incorporar la provisión de servicios de mediación. Esta determinación dependerá en parte de la capacidad de otras instituciones públicas y privadas de atender las preocupaciones de los interesados.

Lección 8: La gestión del impacto ambiental de la mina sobre el agua y otros recursos ambientales está directamente vinculada con la gestión de las relaciones con la comunidad; Newmont debe evaluar y responder a las preocupaciones de los interesados en relación al impacto sobre el medioambiente real y percibido de sus operaciones.

1. ¿Por Qué esto es Importante?

Nuestro trabajo es brindar seguridad y crear confianza de que los riesgos asociados con la actividad minera serán manejados responsablemente, y que la minería creará beneficios a largo plazo para las comunidades anfitrionas. Dicha seguridad es esencial para superar la aprensión y construir relaciones de beneficio mutuo basadas en la confianza.

- Wayne W. Murdy, Ex Presidente y CEO,
Más allá de la mina – Valores y valor [ccliv]

Una de las preocupaciones más importantes para las comunidades que residen en las cercanías de las operaciones de las minas de oro es el impacto de la actividad minera sobre el medio ambiente natural. Las operaciones mineras tienen impactos físicos relevantes sobre el medio ambiente natural. Las inquietudes de la comunidad respecto de la polución potencial, especialmente en lo referido a los recursos de agua locales, y las inquietudes sobre el acceso a la tierra y el agua pueden crear conflictos entre los interesados y la mina. Estas posibilidades de conflicto fueron señaladas por International Alert, cuando determinó que el inicio de las operaciones mineras en una región puede ocasionar un aumento de la competencia por recursos tales como caminos, tierra, agua y alimentos. Las interacciones deficientes con los interesados de la comunidad sobre los impactos reales o percibidos de la mina sobre el medio ambiente pueden ser muy perjudiciales para la licencia social de la compañía para operar.

La preocupación respecto incluso de la posibilidad de polución es un tema especialmente omnipresente en las comunidades cercanas a los lugares de actividad minera. De hecho, las relaciones con la comunidad pueden socavarse por los temores de los interesados de que se haya producido, o pueda producirse polución, aunque dichas percepciones estén fundamentadas o no por hechos. Los gerentes de la mina no abordan estas inquietudes adecuadamente, sólo se limitan a asegurar que la mina cumple con todos las normas regulatorias pertinentes. Para gestionar con eficacia las relaciones con la comunidad, Newmont debe asumir su responsabilidad ante los interesados externos: Un rasgo central de esta responsabilidad es un enfoque gerencial que responda con respeto a las inquietudes y temores de los interesados respecto del impacto de la mina sobre el medio ambiente. La gestión eficaz del impacto de la mina sobre el medio ambiente y de las relaciones con la comunidad están inextricablemente unidas y subrayan la importancia de la consolidación de las funciones de responsabilidad social y ambiental de Newmont en el seno del grupo de ESR.

2. ¿Qué Riesgos Trata esta Lección?

El fracaso en abordar con eficacia las inquietudes de la comunidad respecto de la contaminación ambiental, percibida o real, ha precipitado conflictos que han socavado la buena disposición de los interesados para confiar en Newmont y la licencia social de la compañía para operar.

Tales conflictos han dañado a la compañía en sus finanzas y su reputación, y tienen un impacto directo en sus negocios. Por ejemplo, la oposición de la comunidad a la actividad minera, sobre la base de las inquietudes en relación a los impactos ambientales sobre la cantidad y calidad del agua, llevó a Newmont a suspender sus actividades de exploración en el área del cerro Quilish, en Perú. Del mismo modo, las continuas preocupaciones sobre el impacto del derrame de mercurio en Choropampa, Perú, ha derivado en un litigio en curso. En Minahasa, los temores de la comunidad sobre el desecho de relaves derivaron en última instancia en una crisis de alto perfil para la compañía. Estos incidentes han convencido a los Directores del Estudio que Newmont debe encarar el diálogo con los miembros de la comunidad respecto de los problemas del medio ambiente no sólo con honestidad y transparencia, sino también con sensibilidad hacia los temores de los interesados referidos a la contaminación ambiental.

Los Directores del Estudio observaron que Newmont ha invertido considerables recursos para desarrollar sus sistemas de gestión ambiental.[46] Es importante que la confianza de la gerencia en la capacidad técnica de estos sistemas no lleve a "puntos débiles" en las relaciones con la comunidad cuando se responda a todo problema ambiental en el yacimiento de la mina.

3. Desarrollo de Relaciones con la Comunidad. Una Evaluación de la Capacidad de Newmont y la Efectividad de los Sistemas Existentes

• Normas y Políticas: ¿Qué está Implementado? ¿Qué es Relevante? ¿Y Qué Falta?

Dado el alcance limitado del CRR, este informe no intenta analizar el contenido ni la aplicación de las diferentes normas y políticas ambientales que rigen las actividades de Newmont.

La norma IMS de Newmont sobre Participación e Informes de los Interesados Externos establece que las instalaciones de Newmont "garantizarán que se completen los informes exigidos por la legislación y otras obligaciones, y que sean proporcionados a los interesados relevantes de manera oportuna."[ccclv] Sin embargo, no aborda ningún diálogo específico en curso con los interesados respecto de los problemas del medio ambiente.

Los procedimientos de Newmont para tratar las inquietudes y reclamos de la comunidad fueron analizados en secciones anteriores del informe, y también en la Lección 6, en el contexto de la gestión de conflictos. Además de cumplir con la ley, las pautas de los compromisos voluntarios y los estándares internos de la compañía, Newmont debe asegurarse de que los interesados crean que la compañía responde a sus inquietudes sobre polución percibida o real, ocasionada por las actividades mineras de la compañía. La compañía debe comprometerse a un diálogo permanente con los interesados sobre los problemas ambientales, en particular cuando la reglamentación externa sea pobre.

• Sistema de Administración de Newmont: ¿Cómo Maneja Newmont su Desempeño?

Muchas de las medidas y prácticas sobre responsabilidad analizadas en Lecciones anteriores son pertinentes a la relación de Newmont con los interesados de la comunidad respecto de las inquietudes sobre el medio ambiente.

En términos de capacidad del personal, una cantidad de entrevistas con ejecutivos internos reflejaron la necesidad de equilibrar la experiencia sobre medio ambiente con la experiencia social y de relación con la comunidad. Un ejecutivo de Newmont comentó que "estamos profundamente recargados con los temas del medio ambiente; por lo tanto, no podemos ocuparnos lo suficiente del aspecto social. Sin embargo, existe una necesidad de darle igual énfasis, importancia y recursos al sector social y al ambiental."[ccclvi] Aun a nivel de Director de Proyecto se observó que aunque los problemas de seguridad, relaciones con la comunidad y del medio ambiente se midieron utilizando el programa indicador LEAD, " el enfoque fue mucho mayor sobre el medio ambiente."[ccclvii] Como lo explicó un ejecutivo, "es más difícil medir el sector social, porque es más difícil fijar indicadores para determinar los impactos o cambios en el tiempo."[ccclviii]

Los Directores del Estudio no cuentan con la información suficiente para analizar las capacidades del personal de Newmont para relacionarse eficazmente con los interesados de la comunidad respecto de las inquietudes sobre el medio ambiente. Las personas con experiencia en el medio ambiente pueden ser perfectamente capaces de responder a tales inquietudes de la comunidad. Sin embargo, Newmont necesita evaluar su capacidad de tratar los riesgos subyacentes de temor y preocupación en la comunidad. Es muy poco probable que los temores de los interesados se disipen mediante la provisión de preguntas del tipo "sí/no" y hechos y cifras técnicas: La compañía debe asegurarse de que su personal tenga la capacidad de relacionarse eficazmente con los interesados de una manera que construya confianza y proporcione tranquilidad.

[46] Los Directores del Estudio no realizaron una evaluación del desempeño ambiental de la compañía.

Como se observó anteriormente, Newmont ha integrado en años recientes las funciones de gestión de responsabilidad social y medio ambiente dentro de la compañía, al crear el grupo ESR. La unión de la función ambiental con la de relaciones con la comunidad es un paso clave hacia la mejora de la capacidad de la compañía para comprender y responder de manera adecuada a las inquietudes de la comunidad respecto de los problemas del medio ambiente.

Finalmente, una lección que emergió del análisis de Minahasa fue que la información sobre el medio ambiente debe estar rápidamente a disposición del personal, tanto a nivel local como regional, el que podría ser convocado para tratar las inquietudes de los interesados sobre los problemas del medio ambiente. Los entrevistados creen que un problema de capacidad crítico para la compañía cuando trató la crisis de Minahasa fue la falta de información ambiental disponible para el personal de la compañía en Yakarta y Manado, el cual se ocupó de las preguntas de los interesados.

- ## Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Cuáles son las Preocupaciones?

Uno de los desafíos de tratar los problemas ambientales es que Newmont debe relacionarse con las comunidades en múltiples niveles. Se debe proteger a la comunidad del daño ambiental mediante el cumplimiento estricto de los estándares ambientales y las medidas de mitigación. Sin embargo, las inquietudes de la comunidad sobre los problemas del medio ambiente deben ser tratadas además de manera que no se basen exclusivamente en los resultados de las pruebas. Se debe informar a las comunidades sobre los aspectos cuantitativos de los problemas del medio ambiente, en la medida que sea posible y adecuada, pero se debe también relacionarse con ellas de una manera que permita que se produzca un diálogo que aborde los temores e inquietudes.

Preocupaciones por el Agua. Las inquietudes sobre la contaminación del agua son frecuentes en muchos yacimientos mineros. El grado en el cual las preocupaciones por el agotamiento y la contaminación del agua afectan las relaciones de la mina con los interesados está influenciado por el hecho de que la comunidad considere o no el agua como un recurso escaso. En Waihi, el equipo de estudio comprobó que aunque "algunos lugareños tienen inquietudes respecto del impacto sobre el agua del subsuelo y el vertido del agua tratada en el río, existen elevados niveles de precipitaciones y casi ninguna competencia por los derechos del agua."[ccclix] Según observó el equipo de estudio, el resultado fue que "dichas consideraciones tienden a limitar el grado de oposición de la comunidad a problemas que podrían ser polémicos en otros lugares."[ccclx]

En muchos de los yacimientos analizados por el equipo de estudio, los interesados expresaron mucha preocupación por su percepción de agotamiento y/o contaminación del agua. En Yanacocha, el equipo de estudio descubrió que "la inquietud principal expresada repetidamente por los interesados externos estaba relacionada con el impacto de la mina sobre el medio ambiente,"[ccclxi] y los interesados más preocupados eran los "interesados rurales que dependen en buena medida del agua que fluye por los canales de irrigación."[ccclxii] El equipo de estudio observó que "la importancia histórica del agua está ejemplificada en la forma muy organizada en que los residentes locales distribuyen y protegen el suministro de agua mediante los comités de regantes."[ccclxiii]

En Carlin, una región muy dependiente del agua para la ganadería, los interesados señalaron al riesgo de agotamiento de los recursos de agua regionales como la inquietud principal de la comunidad. Además, las ONG ambientalistas manifestaron su preocupación por la extracción del agua y el riesgo de contaminación con mercurio y cianuro. El equipo de estudio de Carlin observó que "en términos de extracción del agua, la inquietud principal era si la velocidad de extracción del agua por parte de Newmont excedía la recarga natural de los depósitos de agua superficiales y subterráneos y, por lo tanto, era una amenaza para la disponibilidad de futuros suministros de agua."[ccclxiv]

Newmont debe abordar estas inquietudes de la comunidad respecto del agua de una manera proactiva. El agua es esencial para el sustento y la supervivencia de las comunidades, y las operaciones de Newmont utilizan mucho el agua y conllevan además el potencial de contaminación considerable si fallan las medidas preventivas. Los debates locales, nacionales e internacionales sobre los derechos sobre el agua, especialmente los derechos de acceso a agua segura, afectarán progresivamente las operaciones de las compañías extractivas en el futuro. Newmont debe estar preparada para afrontar las inquietudes de los interesados sobre los derechos sobre el agua, con la comprensión de la importancia de estos temas para los interesados, tanto dentro de las comunidades afectadas como en el ámbito más amplio nacional e internacional.

Fracaso en el Tratamiento de los Temores de las Comunidades. En una cantidad de yacimientos mineros, los interesados de las comunidades expresaron su frustración porque Newmont era renuente a tratar las inquietudes sobre el medio ambiente de un modo no defensivo. Los interesados indicaron repetidamente que las comunicaciones de la mina respecto de los problemas ambientales eran extremadamente "defensivas", "legalistas y "rígidas."[cccl xv] SAlgunos de ellos señalaron que los empleados de la mina no tratan con respeto las inquietudes de la comunidad. Por ejemplo, en Yanacocha los interesados se quejaron de que los expertos ambientales de la compañía "se dirigían a los lugareños en un tono condescendiente" y que "no explicaban las cosas en un lenguaje accesible."[cccl xvi] Otros interesados afirmaron que las inquietudes de los interesados sobre la contaminación ambiental eran respondidas con desafíos para "probarlo,"[cccl xvii] a pesar de reconocer que los miembros de la comunidad no cuentan con los recursos ni con la capacidad de analizar la potencial contaminación.

El equipo de estudio de Yanacocha determinó que la percepción de que la gerencia de la mina estaba siendo "demasiado objetiva y rígida"[cccl xviii] hizo que los miembros de la comunidad llegaran a la conclusión de que "no nos están escuchando en realidad."[cccl xix] El equipo de estudio observó que si los residentes le dijeran a la mina: "Creemos que nuestro arroyo está contaminado", la respuesta de Newmont sería: "No, no es así. Tenemos las pruebas científicas y no puede ser.'"[cccl xx] Los interesados perciben dicha respuesta como un rechazo y desestimación de sus inquietudes, más que una respuesta a sus temores. Un interesado sugirió que la compañía debería "diseñar una manera culturalmente adecuada para responder a sus inquietudes, en lugar de desestimarlas llanamente."[cccl xxi]

CLos miembros de la comunidad de Yanacocha expresaron además su preocupación por las recientes campañas de comunicación de la mina, que ellos perciben como un esfuerzo por negar toda responsabilidad por cualquier pérdida o contaminación del agua y a la vez como un intento de adjudicar todos los problemas de suministro de agua a "otras fuentes, tales como el tratamiento de las aguas residuales, los residuos y la actividad minera informal."[cccl xxii] Es posible que la percepción que tienen algunos miembros de la comunidad de que la culpa por los problemas con el agua recae sobre ellos pueda haber debilitado todo beneficio potencial que la mina pudiera haber perseguido a través de estas campañas. Los interesados observaron que tales esfuerzos de comunicación sugieren que la mina todavía "no entiende" cómo abordar los temores e inquietudes de la comunidad.

En la revisión de Minahasa, los entrevistados expresaron su creencia de que la gerencia de la mina Minahasa Raya estaba "orientada hacia el manejo de los hechos y datos cuantitativos, en lugar de hacia el manejo de los datos cualitativos, incluidas las percepciones de la comunidad."[cccl xxiii] Sobre la base del aporte de los entrevistados, el equipo de revisión de Minahasa llegó a la conclusión de que "esta orientación técnica derivaba en una tendencia a evitar el tratamiento de las percepciones sobre los problemas técnicos."[cccl xxiv]

Falta de Confianza. Los interesados se quejaron repetidamente ante los equipos de estudio de que la información que recibían sobre los efectos ambientales de las operaciones mineras de Newmont era incompleta o imprecisa. La falta de confianza es un problema central para las compañías mineras y los interesados de la comunidad. Si los miembros de la comunidad no confían en la información que reciben de la mina, es probable que le atribuyan a ella los efectos negativos sobre el medio ambiente. En Batu Hijau, el equipo de estudio llegó a la conclusión de que, como los miembros de la comunidad no entendían cuáles impactos sobre el medio ambiente "eran ocasionados por el proyecto y cuáles no, atribuían a la mina todos los acontecimientos ambientales negativos."[cccl xxv] El equipo de estudio determinó además que "no se confiaba en los datos de las pruebas ambientales, porque los resultados eran siempre favorables a Newmont y ese hecho no era creíble."[cccl xxvi]

De igual manera, en Yanacocha, el equipo de estudio informó que "la práctica de la compañía de afirmar sencillamente que no contamina el agua y luego mostrar los resultados de las pruebas no es creíble para los interesados, lo cual resiente aun más la confianza."[ccclxxvii]

A menudo, las inquietudes de la comunidad pueden provocar incertidumbre respecto de cuáles incidentes son atribuibles a las operaciones mineras. En Yanacocha, los miembros de la comunidad "expresaron sus inquietudes por las muertes de animales debido al agua contaminada, polvo u otros residuos abandonados por los contratistas o los empleados."[ccclxxviii] El equipo de estudio informó que "existe una gran incertidumbre acerca de la causa de estas muertes y la mina ha estado manejando este tema caso por caso."[ccclxxix] ASi bien el enfoque caso por caso puede dar como resultado determinaciones más precisas sobre las causas de efectos externos específicos, provoca incertidumbre y temor en los interesados, especialmente por la falta de confianza subyacente entre las relaciones de la mina con la comunidad.

En Gana, la apertura de la mina Ahafo provocó un importante debate local e internacional respecto de los riesgos ambientales de la minería. El equipo de estudio no mencionó esta controversia como un factor significativo en la relación actual de la mina con la comunidad, pero sí observó que "la fuerte percepción pública de una larga historia de prácticas mineras ambientalmente irresponsables en Gana ha alimentado los temores de la comunidad por la polución."[ccclxxx] El equipo de estudio observó además que existen muchos rumores en la comunidad sobre impactos ambientales que pueden no ser ciertos, pero "si bien estos temores pueden no tener sentido desde una perspectiva técnica, las inquietudes de la comunidad sobre el riesgo ambiental pueden contribuir al tenor de las relaciones de la mina con la comunidad sobre la base de la desconfianza, los malentendidos y la sospecha mutua."[ccclxxxi]

Manejo de los Puntos Débiles. Newmont continúa invirtiendo considerables recursos para garantizar que el desempeño y los estándares ambientales de la compañía sean lo más sólidos posible. Sin embargo, Newmont debería ser cuidadosa para garantizar que sus esfuerzos por infundir una fuerte cultura de "cumplimiento ambiental" en sus yacimientos no conduzca a la desestimación de las inquietudes de la comunidad. El equipo de revisión de Minahasa llegó a la conclusión de que "estaban muy orgullosos del registro de seguimiento ambiental de la organización."[ccclxxxii] YSin embargo, los interesados externos informaron que el enfoque de la compañía hacia el cumplimiento ambiental "dejó una brecha en lo que respecta a las relaciones con la comunidad."[ccclxxxiii] El equipo de revisión de Minahasa observó específicamente que "parecía no haber una evaluación formal del riesgo social a nivel operativo, que podría haber resaltado el riesgo de impactos percibidos sobre la salud relacionados con el STP, el problema fundamental de la crisis, a pesar de los persistentes reclamos."[ccclxxxiv]

Falta de Éxito de las Iniciativas de la Mina. Newmont ha hecho una serie de intentos por relacionarse con las comunidades acerca de los problemas del medio ambiente. Sólo en Yanacocha, la mina ha patrocinado las Mesas de Mitigación, que son mesas de diálogo para tratar los impactos sobre el medio ambiente, y además ha colaborado en la formación de los COMOCA o comités participativos de monitoreo del agua. Sin embargo, estas iniciativas han tenido limitada credibilidad en la comunidad, debido a una falta de confianza subyacente y a que los miembros de la comunidad no creen contar con la información suficiente para defender sus percepciones o abordar sus temores. Por ejemplo, en los COMOCA los interesados observaron que los miembros de la comunidad son "testigos" de pruebas que no entienden y en las que no confían.[47] Además, los interesados manifestaron su preocupación de que los participantes del COMOCA eran compensados por la compañía, si bien la compañía afirmó que esa compensación era exclusivamente por el costo del tiempo que dedicaban a su participación.

Desde que Newmont cambió su política referida a la divulgación de información sobre el medio ambiente, le ha resultado difícil volver a relacionarse con la comunidad. Por ejemplo, en Yanacocha la mina adoptó recientemente una política de transparencia respecto de los resultados de monitoreo ambiental. La mina "ha establecido un Centro de Información en Cajamarca, donde el público puede acceder a información relacionada con las operaciones de la compañía (es decir, EIA, estudios, informes de la compañía). Además, cada mes MYSRL publica en los periódicos locales y divulga por radio los resultados de sus actividades de

[47] En particular, la mina ha establecido que el programa COMOCA está evolucionando y ha adoptado un enfoque más complejo y sofisticado, conforme al cual se brindará a los participantes de los COMOCA información básica adicional para que puedan comprender las pruebas de monitoreo y sus resultados.

monitoreo ambiental."[cccl xxxv] YSin embargo, los miembros de la comunidad manifestaron al equipo de estudio que no creen que la información esté suficientemente detallada y que necesitan más información que "una simple declaración diciendo que hay o no hay contaminación."[cccl xxxvi] Según observó el equipo de estudio de Yanacocha, la "falta de transparencia en el pasado y las afirmaciones exageradas de "contaminación ambiental cero" han resentido la confianza de los interesados en que la compañía proporcione información equilibrada y transparente."[cccl xxxvii]

El equipo de estudio de Batu Hijau halló frustraciones e inquietudes similares entre los interesados de la comunidad. Los interesados informaron que Newmont ha implementado demostraciones y presentaciones para disipar los temores de la comunidad, pero esos esfuerzos no fueron eficaces. Un interesado informó que "la credibilidad de Newmont es del 50%". El pueblo necesita evidencias de que los relaves no son tóxicos. Un ejemplo de ello se dio en la demostración de Labuan Lalar en 2005. La comunidad sintió que sus inquietudes sobre los relaves no eran tratadas. "Los relaves son todavía un interrogante."[cccl xxxviii] Otro interesado informó que "fuimos invitados a una presentación de los resultados del monitoreo. Uno de los resultados fue que la pesca por "fish bombing" (por explosiones en el agua) provocaba una disminución de peces. Eso no es cierto. Los lugareños han utilizado este método desde antes de que llegara Newmont. En el pasado había mucha pesca mediante las explosiones. Ahora se ha reducido."[cccl xxxix]

Los Directores del Estudio creen que Newmont debe relacionarse con los interesados de la comunidad de manera que reconozca los cambios en el medio ambiente que son consecuencia de las operaciones de Newmont y aquellos que son consecuencia de la actividad de otros actores de la comunidad. Algunos cambios pueden ser el resultado de fluctuaciones naturales. Es posible que los interesados no comprendan cuáles son los impactos ocasionados por Newmont y le atribuyan enseguida los acontecimientos negativos a la compañía, pero eso no quiere decir que sus observaciones sean erróneas. Es posible que ellos observen cambios que Newmont no vea, y es importante que la compañía se relacione respetuosamente con los miembros de la comunidad respecto de sus percepciones.

Comunicación Interna. El equipo de revisión de Minahasa determinó que los interesados internos creían en general que la compañía no tenía mecanismos sistemáticos para proporcionar al personal clave los datos necesarios para refutar las imputaciones respecto del impacto sobre el medio ambiente y la salud de la comunidad. Los entrevistados pensaban que existían muchos datos sobre el medio ambiente relacionados con las operaciones de la compañía, pero que esa información no era fácilmente accesible para las personas que la necesitaban. Un interesado informó: "Nos llevó tres meses averiguar dónde estaban todos los papeles. No teníamos toda la correspondencia clave en un solo lugar, las personas sólo conocen parte del rompecabezas."[cccxc] Otro interesado observó que "tuvimos que compilar datos, evidencias y documentos antes de que pudiéramos decir nada a los medios de comunicación. Eso llevó tiempo. La información estaba por todas partes, pero no junta."[cccxci]

La incapacidad de responder rápidamente a las imputaciones de los interesados exacerbó la ya mala situación para la compañía. El equipo de revisión de Minahasa informó que había una fuerte creencia entre los interesados internos de que "si la compañía hubiera sido capaz de proporcionar a los grupos interesados clave el acceso a la información sobre el medio ambiente y la salud de la comunidad en las etapas tempranas de la crisis, la situación podría haber sido contenida de mejor manera."[cccxcii]

Papel del Gobierno. Los diálogos con los miembros de la comunidad sobre los agentes contaminantes a menudo tienen lugar en un contexto en el cual la polución está sujeta a estándares legales, pero las autoridades gubernamentales carecen de la capacidad o la voluntad política de abordar dichas inquietudes. Además, es posible que los miembros de la comunidad no confíen en el gobierno ni en su respuesta a los problemas ambientales. En Yanacocha, el equipo de estudio determinó que "debido a la desconfianza del público en la capacidad del gobierno para controlar y regular el impacto de la compañía sobre el medio ambiente y sobre sí misma, los interesados externos consideran todo incidente aislado como un acontecimiento contaminante importante y como evidencia de sus inquietudes."[cccxciii]

- Relaciones con la Comunidad y Desarrollo Comunitario: ¿Qué Parece estar Funcionando?

Efectos Sobre los Servicios. Se apreció que la gerencia de Waihi fue muy receptiva a las inquietudes de la comunidad respecto de los efectos sobre los servicios. El equipo de estudio de Waihi observó: "Dada la proximidad a la ciudad de la mina a cielo abierto, no sorprende que los problemas en los servicios relacionados con el impacto del ruido, polvo y vibraciones sean de principal importancia en Waihi."[cccxciv] También observó que "la mayoría de los entrevistados señalaron que el yacimiento realiza usualmente un enorme esfuerzo por entender y responder a sus inquietudes sobre los impactos en los servicios."[cccxcv]

El equipo de estudio citó como ejemplo la respuesta de la mina a un incidente ocurrido en julio de 2007, cuando una explosión efectuada por la mina lanzó rocas por fuera del perímetro del pozo. Como respuesta, la mina suspendió las explosiones y notificó a las autoridades pertinentes y a los miembros de las comunidades potencialmente afectadas. Los interesados manifestaron al equipo de estudio de Waihi que, aunque el incidente fue "totalmente inaceptable,"[cccxcvi] Newmont se comportó de manera abierta y honesta sobre el incidente, tanto en el momento cuando ocurrió y luego, proporcionando información a la comunidad después de efectuada la investigación. En general, "hubo una clara evidencia de que las respuestas [a las quejas de los interesados] fue oportuna y usualmente bien recibida."[cccxcvii] El equipo de estudio de Waihi llegó a la conclusión de que "en otros contextos con relaciones menos maduras, es bastante posible que un incidente así hubiera generado más tensión e inquietud en la comunidad."[cccxcviii]

Asimismo, en Carlin los interesados piensan que Newmont fue receptiva al tratar los impactos de las actividades mineras. El equipo de estudio de Carlin habló con "una residente que le pidió dos veces a la compañía que resolviera los problemas que afectaban a su familia (agua de pozo y vibraciones por las explosiones)"[cccxcix] y determinó que "estaba muy satisfecha de su interacción con los empleados de la compañía y de la resolución de los problemas."[cd]

Papel del Gobierno. Un factor significativo en la relación de Newmont con los miembros de las comunidades de Waihi y Carlin es la confianza general de la comunidad en que el gobierno está monitoreando eficazmente las actividades de la mina. Las entrevistas en Carlin demostraron que los residentes locales tienen un alto grado de confianza en la capacidad de los reguladores del gobierno para abordar las inquietudes sobre el medio ambiente. El equipo de estudio de Carlin observó que los interesados del gobierno informaron que Newmont era accesible, receptiva y proactiva en su relación con los reguladores gubernamentales. Los Directores del Estudio creen que los esfuerzos de Newmont para ser receptiva a los reguladores gubernamentales ayudan a fomentar un mayor grado de confianza pública en la capacidad de dichos reguladores para proteger a los interesados de Carlin de daños al medio ambiente.

4. Recomendaciones y Oportunidades. Sugerencias Para el Futuro

- ☑ Los esfuerzos de relación con los interesados deberían incluir evaluaciones específicas de las inquietudes de la comunidad acerca de los temas del medio ambiente. Estas evaluaciones deberían efectuarse para identificar las brechas de conocimiento y los problemas de confianza que podrían interferir en los esfuerzos de comunicación de la mina en relación a los temas del medio ambiente.

- ☑ Los gerentes encargados del medio ambiente deberían trabajar estrechamente con el personal de relaciones con la comunidad, para identificar y desarrollar estrategias de relación sobre los temas del medio ambiente que preocupan a la comunidad local.

- ☑ Trabajar con expertos locales en medio ambiente, incluidas las ONG locales, para desarrollar estrategias para abordar los temas ambientales que preocupan a la comunidad local.

- ☑ Asegurar que los datos ambientales relevantes estén inmediatamente a disposición del personal que realice los esfuerzos de relación con los interesados.

- ☑ Asegurar que los esfuerzos de relación con los interesados sean coherentes con los lineamientos corporativos y del yacimiento respecto de la transparencia.

VII. Conclusiones y Observaciones Finales

A. La Lección Final: El Manejo Eficaz de las Relaciones con la Comunidad es Esencial para las Operaciones de Newmont

Newmont debe encarar las relaciones con la comunidad como si fuera cualquier otra faceta integral de sus operaciones comerciales. Los problemas de las relaciones con la comunidad deben ser una prioridad en todas las discusiones referidas a las operaciones de la compañía, sean discusiones entre miembros de la Junta de Directores o entre gerentes locales de la mina. Newmont no puede permitirse seguir operando dentro de un paradigma de gestión que considere a las "inquietudes de la comunidad" como la responsabilidad de un solo departamento. Debe existir un viraje inmediato en la manera en que se abordan y priorizan las inquietudes de la comunidad en los yacimientos.

B. Newmont Debe Volver a Evaluar su Enfoque Sobre Relaciones y Conflictos con las Comunidades

La naturaleza de alto perfil y la magnitud de la crisis de reputación, impulsados por los acontecimientos relacionados con la mina de Minahasa Raya, fue "un llamado de atención" para la compañía respecto de la importancia del manejo de las relaciones con los interesados. La decisión de renunciar al permiso de perforación en el cerro Quilish debido a la oposición de la comunidad fue un incidente costoso y de alto perfil para la compañía. Estos incidentes sirven como poderosa evidencia anecdótica de la necesidad de priorizar las relaciones con las comunidades.

Los Directores del Estudio observan que la decisión de renunciar a los recursos en el cerro Quilish y el breve cese de las actividades mineras en Yanacocha debido al bloqueo en Combayo, son citados en la sección "Factores de riesgo" del Formulario 10-K del informe anual de la compañía para el año fiscal 2007. Se describieron los incidentes bajo el título "Nuestras operaciones fuera de América del Norte y

Australia/Nueva Zelanda están sujetas a los riesgos de efectuar negocios en el extranjero."[i] Queda claro que la gerencia de Newmont admite que existen riesgos planteados por la ruptura de relaciones con los interesados de las comunidades, pero los Directores del Estudio están preocupados porque Newmont no siempre ha logrado extraer lecciones de los incidentes pasados para mejorar sus relaciones futuras con las comunidades.

Como se observó a lo largo de todo el informe, donde quiera que Newmont realice operaciones, necesariamente tiene que relacionarse con los interesados de la comunidad. Todas estas relaciones implican conflictos. Newmont cuenta con la capacidad y la responsabilidad de controlar su posición respecto de los conflictos en sus minas. Asumir esta responsabilidad significa abandonar el concepto de que "las relaciones con las comunidades" son responsabilidad de un solo departamento o individuo, y la creencia que Newmont puede manejar los riesgos asociados a conflictos futuros sin invertir tiempo y recursos en la construcción de relaciones y compromisos a largo plazo con los interesados.

Cuando aborde el manejo de las relaciones con las comunidades, Newmont no puede permitirse considerar a sus operaciones en América del Norte y Australia/Nueva Zelanda como "inmunes" a los tipos de oposición de las comunidades que se observan en Perú y otros lugares. Si bien es posible que los conflictos sean menos manifiestos y perturbadores en lugares como Carlin y Waihi, no significa que no existan conflictos importantes entre las minas y las comunidades vecinas. Y, por cierto, no significa que Newmont esté manejando con eficacia los conflictos por las operaciones de esas minas. En sus operaciones en Carlin en especial, Newmont es vulnerable a una falta de sistematización que la ha dejado mal preparada para enfrentar cambios repentinos en el tono de las relaciones entre la mina y la comunidad.

Newmont debe darse cuenta, además, que si bien es posible que los conflictos sean inevitables, y que seguramente habrá expresiones de oposición de las comunidades que no pueda prevenir,[1] la compañía tiene la capacidad para manejar estas relaciones con los interesados de las comunidades de manera de poder minimizar su ocurrencia y la naturaleza destructiva de tales incidentes. Newmont debe buscar cambiar la forma de pensar de los gerentes que consideran la oposición de la comunidad a la mina como un hecho que simplemente requiere de una "reacción" de la compañía. Newmont no aborda sus otros objetivos de negocios clave de manera reactiva; por el contrario, es proactiva en su planificación de estrategias y construcción de capacidades.

Los cambios en la forma de pensar necesitan liderazgo y un claro establecimiento de las prioridades corporativas. Los Directores del Estudio piensan que Newmont ha demostrado dicho liderazgo, en parte mediante el propio hecho de efectuar el CRR. Newmont además ha redactado declaraciones claras de valores y ha priorizado por escrito el objetivo comercial de mantener una licencia social para operar.[2] Necesitará mantener este liderazgo desde los niveles más altos de la compañía para fortalecer su capacidad de manejar con eficacia las relaciones con las comunidades.

C. Evaluación y Construcción de Capacidad Corporativa en la Gestión de Relaciones con las Comunidades

En un esfuerzo por proporcionar a Newmont una guía práctica, el CRR ofrece observaciones globales respecto de las relaciones de la compañía con la comunidad y sugerencias específicas acerca de la gestión eficaz de dichas relaciones. En la realización de esta evaluación, los Directores del Estudio se guiaron por los cuatro objetivos del CRR establecidos por la Junta de Directores de Newmont.[3]

[1] No sólo es imposible prevenir las expresiones de oposición de las comunidades, sino que es fundamental que estas expresiones se manifiesten en un entorno de seguridad y sin indebida interferencia. Ver Lección 6.

[2] En la sección "Factores de riesgo del 10-K de 2007, Newmont observa que "Nuestra capacidad para operar con éxito en comunidades de todo el mundo dependerá probablemente de nuestra capacidad para desarrollar, operar y cerrar minas en forma consistente con la salud y seguridad de nuestros empleados, la protección del medio ambiente y la creación de oportunidades sociales y económicas a largo plazo en las comunidades en las que operamos. Esta declaración está reflejada además en la Política de Responsabilidad Social de la compañía. Newmont Mining Corporation, Pautas de la Política de Responsabilidad Social (Fecha de Publicación: Octubre de 2003).

[3] Como se expuso en la Sección II, los cuatro objetivos del CRR eran:
Evaluar y describir las relaciones actuales entre los sitios en operación de Newmont seleccionados y las comunidades respectivas, y los contextos en los que estas relaciones se han desarrollado; y
Realizar una evaluación sobre los riesgos y las oportunidades futuras para Newmont en lo que se refiere a sus relaciones con las comunidades locales;
Analizar la relevancia de las políticas, sistemas y controles de la empresa existentes y su efectividad al guiar el desarrollo de las comunidades de la empresa y los programas de relaciones y actividades de las comunidades;
Identificar el impacto de los recursos, la capacidad y el gobierno de la empresa sobre la ejecución de políticas y controles relacionados con el desarrollo de la comunidad y los programas de relaciones de la comunidad.

Con estos objetivos en mente, los Directores del Estudio redactaron este informe, especialmente las Secciones V y VI, para proporcionar observaciones clave relacionadas con las relaciones actuales de Newmont y los futuros riesgos y oportunidades, así como las "Lecciones aprendidas" que responden a brechas y debilidades específicas del manejo de las inquietudes de la comunidad por parte de Newmont.

Los Directores del Estudio creen que las normas y políticas actuales de Newmont son bastante buenas. Los Directores del Estudio no encuentran riesgos significativos en las relaciones con las comunidades que Newmont no haya anticipado o abordado dentro del alcance y contenido de las normas IMS existentes.[4] Además, los estándares voluntarios externos y las iniciativas hacia múltiples interesados con las cuales la compañía se ha comprometido, desde los principios del ICCM hasta los Principios Voluntarios, reflejan las mejores prácticas de la industria.

En este momento, Newmont no necesita priorizar la verbalización de los estándares sino garantizar que sus sistemas de gestión sean capaces de poner en práctica los estándares y valores de la compañía, para cumplir el objetivo empresarial de construir y mantener sólidas relaciones con la comunidad. Las ocho "Lecciones aprendidas" identificadas en la Sección VI señalan tareas, sistemas y prioridades generales para mejorar la capacidad de la compañía en su gestión de las relaciones con la comunidad.

Las Lecciones se organizaron bajo las amplias categorías de Planificación Estratégica, Gestión Responsable y Gestión Responsable de Conflictos. Estas categorías ayudaron a demostrar los vínculos entre las lecciones y la naturaleza sistémica de las inquietudes de la gerencia en discusión: Cada una de estas lecciones refleja la creencia de los Directores del Estudio que la gestión de las relaciones con la comunidad por parte de Newmont debe abarcar lo siguiente:

- **Relación Responsable con los Interesados;**
- **Planificación Estratégica;**
- **Responsabilidad; y**
- **Capacidad.**

Relación Responsable con los Interesados. Las Lecciones de la Sección VI están diseñadas para fortalecer la capacidad de la compañía para relacionarse con los interesados de la comunidad y mejorar las relaciones comunitarias subyacentes. Newmont debe contar con sistemas de gestión para identificar a los interesados, evaluar sus necesidades y entablar el diálogo respecto de sus inquietudes. Todos los empleados de Newmont deben tratar con honestidad a los interesados, de un modo compatible con el conjunto de valores corporativos establecidos. Estas relaciones deben buscar establecer confianza; en consecuencia, Newmont debe priorizar actuar con transparencia y cumplir sus compromisos.

Los empleados de Newmont, como representantes de la compañía, deben además ser coherentes en los mensajes que envían a los interesados de la comunidad, independientemente de la actitud de un interesado en particular hacia la mina. Todos los empleados de Newmont deben ser conscientes de que las relaciones sólidas con las comunidades son esenciales para la capacidad de la compañía en manejar sus operaciones diarias.

En última instancia, Newmont debe reconocer que es responsable de sus acciones ante los interesados. Cuando la responsabilidad no se hace cumplir mediante mecanismos legales y regulatorios, existe de todos modos un imperativo moral subyacente para tratar con honestidad a los interesados, de una manera que demuestre respeto por sus necesidades e inquietudes.

[4] Es importante observar que los Directores del Estudio no realizaron un ejercicio de referencia para comparar las normas y políticas de Newmont con los de las compañías pares ni con las mejores prácticas internacionales. En adelante, es posible que este ejercicio proporcione valiosa información para identificar brechas potenciales a la Junta de Directores.

Planificación Estratégica. La importancia de la planificación estratégica se analizó específicamente en la Lección 1, pero muchas lecciones abordan el tema de la capacidad de Newmont para desarrollar e implementar estrategias de relación con las comunidades. Para ser eficaz, todo enfoque estratégico debe ser multifuncional: No se pueden operar las diferentes funciones del yacimiento sin coordinación. Los Directores del Estudio no se cansan de enfatizar que las relaciones con las comunidades no pueden ser un elemento aislado dentro de la compañía. Todos los empleados deben considerar la implementación de relaciones entre la comunidad y la compañía como una parte esencial de sus trabajos.

Además, Newmont debe contar con toda la información necesaria para informar sobre su planificación estratégica, y en consecuencia debe realizar evaluaciones de riesgos y SIA regularmente para priorizar la asignación de recursos y elaborar objetivos de desempeño claros. Newmont debe también mantener los diálogos en curso con los interesados para entender sus inquietudes y verificar la validez de las presunciones de la compañía. La información proveniente de estas evaluaciones y diálogos debe integrar los ejercicios de planificación estratégica de la compañía.

Finamente, debe existir una planificación estratégica tanto a nivel corporativo como del yacimiento. Este informe ofrece muchas observaciones referidas a la relevancia de los factores contextuales, tales como capacidad gubernamental, perfiles de desarrollo económico, inquietudes acerca de la infraestructura y la presencia de instituciones receptivas a las inquietudes de las comunidades. Estos factores, entre otros, tendrán que ser evaluados en cada yacimiento, y las evaluaciones deberían guiar la planificación estratégica de la compañía, específica para dicho yacimiento. Si bien es importante que Newmont opere bajo la guía de valores y estándares coherentes, no existe un único enfoque para la gestión de las relaciones con las comunidades. Cada yacimiento debe ser sensible a su contexto, y los gerentes de cada uno de ellos deben tener la capacidad de planificar y responder a los factores específicos con los que se encuentren. En la construcción de su capacidad para ser receptiva a las inquietudes particulares de cada yacimiento, Newmont debería priorizar la contratación de lugareños para las posiciones gerenciales clave en el yacimiento y en los niveles regionales.

Responsabilidad. Como se señaló en la Lección 3, los sistemas de responsabilidad interna son esencialmente importantes para la gestión eficaz de las relaciones con la comunidad. Los empleados de Newmont, y especialmente sus gerentes y Vicepresidentes Senior Regionales, deben ser responsables internamente de la implementación de los objetivos de las relaciones de la compañía con la comunidad, de una manera que cumplan con los estándares de la compañía y sean evaluados mediante indicadores de desempeño identificados.

Para establecer sistemas efectivos de responsabilidad, Newmont necesitará desarrollar indicadores de rendimiento clave y una métrica asociada para que el rendimiento de las relaciones de la comunidad sea apropiado para cada una de las áreas funcionales principales de la compañía. Newmont debe contar con mecanismos objetivos para evaluar el desempeño de sus empleados para lograr las metas de relación de las comunidades con la compañía.

Capacidad. Newmont debe asegurar que tiene el personal y la capacidad de recursos para implementar sus metas en cuanto a sus relaciones con la comunidad. La capacidad del personal es multifacética. Un mecanismo clave para asegurar la capacidad del personal es el entrenamiento basado en evaluaciones de rendimiento continuo y que haya una meta de mejora continua. Satisfacer las necesidades de capacidad también requiere que las personas tengan los recursos necesarios para implementar los objetivos de la compañía: Los recursos relevantes incluyen la asignación de presupuesto para los mecanismos de evaluación social que proveen a los empleados la información que necesitan para realizar sus tareas de manera eficaz. Está fuera del mandato de este informe la compilación o análisis de datos referidos a la financiación a nivel del yacimiento o a nivel corporativo de Newmont para tales mecanismos de evaluación social. Sin embargo, como un próximo paso, la compañía debería efectuar un análisis para asegurarse de que esté asignando los recursos suficientes para el personal y los procesos necesarios para sostener la capacidad de Newmont para manejar las relaciones con las comunidades.

La capacidad del personal también implica asegurar que los empleados estén informados sobre los valores y estándares de la compañía, y asumir la responsabilidad correspondiente por la implementación de dichos valores y estándares. Además, requiere contratar a las personas idóneas para las posiciones correctas. Newmont debe asegurar de que cuenta en todos los sectores de la compañía con personal con conocimientos sobre relaciones con los interesados, evaluación social y desarrollo de las comunidades. Debe asegurar además que cuenta con personal contratado proveniente de las comunidades locales y nacionales, en puestos que ayuden a la compañía a responder a factores específicos de cada yacimiento.

D. Observaciones Finales

Los Directores del Estudio desean reiterar su respeto por el paso audaz que dio la Junta de Directores al aprobar el CRR. También desean expresar su agradecimiento por la guía considerada y perspicaz provista por miembros del Panel de Consultoría durante el curso de la redacción de este informe.

El proceso de revisión implicó extensos esfuerzos de investigación en cinco de los yacimientos operativos de Newmont en todo el mundo, y una reseña de las lecciones aprendidas en un yacimiento cerrado hace poco tiempo. Esta investigación proporcionó una excelente oportunidad para evaluar las relaciones de la compañía con los interesados de la comunidad y los riesgos y oportunidades asociados a dichas relaciones. Permitió además una evaluación de la capacidad actual de la compañía para manejar sus relaciones con la comunidad de manera eficaz. Este proceso dio como resultado las ocho lecciones identificadas por los Directores del Estudio en el cuerpo de este informe.

La investigación efectuada por los equipos de estudio y la redacción de este informe fueron explícitamente identificadas por la Junta de Directores como *el comienzo* del proceso de CRR. Después de que este informe sea analizado por la Junta y distribuido a los accionistas e interesados, servirá como plataforma para las relaciones con las comunidades, que son el centro de sus reflexiones y recomendaciones. Como se observó a lo largo de este informe, las relaciones no se construyen sobre la base de normas y políticas. Los gerentes y empleados de Newmont deben intensificar sus esfuerzos para que las relaciones con las comunidades sean un componente clave de las actividades de la compañía en sus yacimientos actuales y futuros. Los Directores del Estudio esperan que este informe proporcione una guía valiosa y sirva como una base adecuada para los próximos pasos cruciales de este proceso.

Notas Finales

Sección I—Resumen Ejecutivo

i Newmont Mining Corporation, Glosario, Normas de Comunidad y Relaciones Externas.

Sección II - Introducción

i La resolución de los accionistas y la respuesta por parte de la Junta de Directores están disponibles en el Anexo 3.
ii Newmont Mining Corporation, Glosario, Normas de Comunidad y Relaciones Externas.
iii Fotografía de Associated Press publicada en Greg Griffin, *Newmont Mining begins to close Peru site over protests*, (Newmont comienza a cerrar el yacimiento peruano debido a protestas) The Denver Post (29 de agosto de 2006).
iv Fotografías tomadas en una protesta en Denver el 25 de abril de 2006, *disponibles en* http://redcapedenver.blogspot.com.
v Fotografía de AFP/Getty Images (25 de octubre de, 2007), *disponible en* http://www.daylife.com/photo/0edNg4v42geHL.
vi La resolución de los accionistas y la respuesta por parte de la Junta de Directores están disponibles en el Anexo 3.

Sección III – Metodología y Generalidades de la CRR

i La resolución de los accionistas y la respuesta por parte de la Junta de Directores están disponibles en el Anexo 3.
ii El Panel de Consultoría, *Setting the Foundation*, Informe Interino Nº 1, Reseña de las Relaciones con la Comunidad de Newmont (15 de octubre de 2007).
iii El Panel de Consultoría, *Setting the Foundation*, Informe Interino Nº 1, Reseña de las Relaciones con la Comunidad de Newmont (15 de octubre de 2007).
iv International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 213.
v International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en págp. 213.
vi International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 213.
vii International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 213.
viii International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 213.
ix International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 215.
x International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 215.
xi International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 215.
xii International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 215.
xiii International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 215.
xiv International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 216.
xv International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 216.
xvi International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 216.

Sección IV – Manejo de las Relaciones con la Comunidad

i Newmont Mining Company, Estatuto Del Comité de Responsabilidad Ambiental y Social.
ii Newmont Mining Company, Estatuto Del Comité de Responsabilidad Ambiental y Social.
iii Newmont Mining Company, Estatuto Del Comité de Responsabilidad Ambiental y Social.
iv Newmont Mining Corporation, Plan Estratégico de ESR 2006-2008.
v Newmont Mining Corporation, Plan Estratégico de ESR 2006-2008.
vi Newmont Mining Corporation, Declaración de Valores, Apéndice 6B.
vii Lineamientos de la Política de Responsabilidad Social de Newmont, Apéndice 6A.
viii Lineamientos de la Política de Responsabilidad Social de Newmont, Apéndice 6A.
ix Norma de IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
x Norma IMS Sobre Informe y Relación con los Interesados Externos.

Sección V – Selección de Yacimientos y Resumen de los Hallazgos del Yacimiento

i Mapa provisto por Newmont Mining Corporation.
ii Figura provista por Newmont Mining Corporation.
iii Figura provista por Newmont Mining Corporation.
iv Mapa provisto por Newmont Mining Corporation.

v Newmont Mining Corporation: Revisión Global de las Relaciones con la Comunidad – Evaluaciones Realizadas en Sitio de Newmont Waihi Gold (NWG), Estudio Realizado en Septiembre de 2007 (Enero de 2008), Apéndice 1a, Pág. 11 (en Adelante, "Waihi Narrative Report").

vi Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 12.

vii Waihi Narrative Report,Apéndice 1A, en pág. 11.

viii Fotografía proporcionada por Newmont Mining Corporation.

ix Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 19.

x Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en págp. 17.

xi Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17-18.

xii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.

xiii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.

xiv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.

xv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.

xvi Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 15.

xvii Waihi Narrative Report, AApéndice 1A, en pág. 17.

xviii Planilla de evaluación para Waihi Narrative Report, en archivo con los Directores del Estudio (*en adelante*, "Waihi Assessment Template").

xix Waihi Narrative Report, Appendix 1A, at p. 21.

xx Waihi Narrative Report, Appendix 1A, at p. 19.

xxi Map provided by Newmont Mining Corporation.

xxii Newmont Mining Corporation: Global Community Relations Review – Site-Based Assessment of Carlin Operations, Nevada, Study conducted September 2007 (April 2008), Appendix 1B, at p. 36 (*hereinafter* "Carlin Narrative Report").

xxiii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 35.

xxiv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 35.

xxv Fotografía proporcionada por Newmont Mining Corporation.

xxvi Fotografía tomada por Sebastian Culbreth, Earthworks, *disponible en* la base de datos de fotografías de minería de Earthworks http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=Newmont.

xxvii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 43.

xxviii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 43.

xxix Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 33.

xxx Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 33.

xxxi Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 42.

xxxii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 36.

xxxiii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 37.

xxxiv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 47.

xxxv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 38.

xxxvi Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 36.

xxxvii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 36.

xxxviii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 38.

xxxix Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 42.

xl Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 43.

xli Planilla de evaluación para Carlin Narrative Report, en archivo con los Directores del Estudio (*en adelante*, "Carlin Assessment Template").

xlii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 41.

xliii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 42.

xliv Mapa provisto por Newmont Mining Corporation.

xlv Reseña de las Relaciones con la Comunidad de Newmont: Batu Hijau Mine, Sumbawa Barat, Nusa Tenggara Barat, Estudio Realizado en Octubre de 2007 (Abril de 2008), Apéndice 1c, en Pág. 81 (en Adelante, "Batu Hijau Narrative Report").

xlvi Newmont Mining Corporation, Informe Anual 2007, pág. *disponible en* http://www.newmont.com/en/investor/releases/media/newmont/2007_Annual_Report.pdf

xlvii Fotografía proporcionada por Newmont Mining Corporation.

xlviii Fotografía proporcionada por Newmont Mining Corporation.

xlix Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 68.

l Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.

li Planilla de evaluación para Batu Hijau Narrative Report, en archivo con los Directores del Estudio (*en adelante*, "Batu Hijau Assessment Template").

lii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 81.

liii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 74.

liv Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 73.

lv Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 76.
lvi Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 80.
lvii Mapa provisto por Newmont Mining Corporation.
lviii Fotografía tomada por Radhika Sarin, FIAN, *disponible en* la base de datos de fotografías de minería de Earthworks http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=ahafo
lix Fotografía tomada por Radhika Sarin, FIAN, *disponible en* la base de datos de fotografías de minería de Earthworks http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=ahafo
lx Fotografía tomada por Radhika Sarin, FIAN, *disponible en* la base de datos de fotografías de minería de Earthworks http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=ahafo
lxi Reseña Global de las Relaciones con la Comunidad: Evaluaciones en Sitio de Ahafo Mine, Ghana, estudio realizado en Octubre de 2007 (Octubre de 2008), Apéndice 1d, pág. 98 (En adelante, "Ahafo Narrative Report".)
lxii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 92.
lxiii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 94.
lxiv Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 100.
lxv Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 102.
lxvi Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 102.
lxvii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 99.
lxviii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 104.
lxix Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 95.
lxx Mapa provisto por Newmont Mining Corporation.
lxxi Fotografía tomada por GRUFIDES, 2004, *disponible en* Earthworks Earthworks http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=Yanacocha
lxxii Fotografía tomada por Ernesto Cabellos/Guarango Cine y Video, *disponible en* http://www.nodirtygold.org/dirty_golds_impacts.cfm.
lxxiii Fotografía proporcionada por Newmont Mining Corporation.
lxxiv Reseña de las Relaciones en la Comunidad Newmont: Yanacocha Mine, Perú, estudio realizado en Octubre de 2007 (Octubre de 2008), Apéndice 1e, pág. 120 (En adelante, "Yanacocha Narrative Report.")
lxxv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 120.
lxxvi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 122.
lxxvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 142.
lxxviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 128.
lxxix Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 141-142.
lxxx Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 130.
lxxxi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 138.
lxxxii Mapa provisto por Newmont Mining Corporation.
lxxxiii Reseña de las Relaciones de la Comunidad de Newmont, Alcance de Trabajo—Reseña Interna del Caso Minahasa y Desafíos Principales en las Relaciones con la Comunidad.
lxxxiv Newmont Mining Corporation: Reseña de las Relaciones con la Comunidad Global – Aprendizaje Organizativo del Estudio de Caso de Minahasa, estudio realizado en Abril de 2008 (Mayo de 2008), en p. I (en adelante, "Minahasa Case Study Report"). Informe en archivo con los directores del estudio.

Sección VI – Manejar las Relaciones con los Interesados de la Comunidad Lecciones Aprendidas

i Newmont Mining Corporation, *Beyond The Mine – Values and Value*, *disponible en* http://www.newmont.com/esr06/BtM-Values_and_Value.pdf
ii Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
iii Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
iv Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
v Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
vi Norma de la CER Sobre las Evaluaciones del Impacto Social.
vii Norma de la CER Sobre las Evaluaciones del Impacto Social.
viii Código de Ética y Conducta Comercial de Newmont.
ix Norma de la CER Sobre las Evaluaciones del Impacto Social.
x Norma IMS Sobre el Compromiso y Liderazgo del Programa.
xi Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xiii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xiv Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xv Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xvi Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 44.

xvii Minahasa Case Study Report, página 20.
xviii Minahasa Case Study Report, página 23.
xix Planilla de evaluación para Yanacocha Narrative Report, en archivo con los Directores del Estudio (*en adelante*, "Yanacocha Assessment Template").
xx Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 43.
xxi Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 43.
xxii Minahasa Case Study Report, página 20.
xxiii Minahasa Case Study Report, página 21.
xxiv Minahasa Case Study Report, página 20.
xxv Minahasa Case Study Report, página 21.
xxvi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 142.
xxvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 146.
xxviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 146.
xxix Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 45.
xxx Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 73.
xxxi Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 67.
xxxii Minahasa Case Study Report, en pág. 13.
xxxiii Minahasa Case Study Report, en pág. 13.
xxxiv Minahasa Case Study Report, en pág. 13.
xxxv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 19.
xxxvi Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 21.
xxxvii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 36.
xxxviii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 42.
xxxix Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 38.
xl Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 38.
xli Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 38.
xlii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en págp. 17.
xliii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
xliv Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 102.
xlv Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 102.
xlvi Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xlvii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xlviii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
xlix Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
l Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
li Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
lii Newmont Mining Corporation, Lineamientos Sobre Evaluaciones del Impacto Social de las Relaciones Externas y de la Comunidad (Fecha de Publicación: Enero de 2006).
liii Norma IMS Sobre Informe y Relación con los Interesados Externos.
liv Pautas para la Norma IMS Sobre Compromiso de Interesados Externos e Informes.
lv Pautas para la Norma IMS Sobre Compromiso de Interesados Externos e Informes.
lvi Pautas para la Norma IMS Sobre Compromiso de Interesados Externos e Informes.
lvii Pautas para la Norma IMS Sobre Compromiso de Interesados Externos e Informes.
lviii Norma IMS Sobre Informe y Relación con los Interesados Externos.
lix Pautas de la Norma IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
lx Norma de IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
lxi Norma de la CER Sobre las Evaluaciones del Impacto Social.
lxii Pautas de la Norma IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
lxiii Pautas de la Norma IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
lxiv Pautas de la Norma IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
lxv Pautas de la Norma IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
lxvi Pautas de la Norma IMS Sobre Administración de Riesgos y Oportunidades.
lxvii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 74.
lxviii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 74.
lxix Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 74.
lxx Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 74.
lxxi Minahasa Case Study Report, en pág. 18.
lxxii Minahasa Case Study Report, en pág. 18.
lxxiii Planilla de evaluación para Ahafo Narrative Report, en archivo con los Directores del Estudio (*en adelante*, "Ahafo Assessment Template").

lxxiv Ahafo Assessment Template.
lxxv Yanacocha Assessment Template.
lxxvi Yanacocha Assessment Template.
lxxvii Yanacocha Assessment Template.
lxxviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 130.
lxxix Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 141.
lxxx Batu Hijau Assessment Template.
lxxxi Batu Hijau Assessment Template.
lxxxii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 75.
lxxxiii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 75.
lxxxiv Batu Hijau Assessment Template.
lxxxv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 46.
lxxxvi Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 42.
lxxxvii Carlin Assessment Template.
lxxxviii Carlin Assessment Template.
lxxxix Lineamientos de Responsabilidad Social de Newmont, Apéndice 6A.
xc Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, en pág. 72.
xci Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 37.
xcii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 102.
xciii Pautas para la Norma IMS sobre organización y responsabilidad de Newmont .
xciv Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
xcv Norma IMS Sobre Organización y Responsabilidad.
xcvi Norma IMS Sobre Organización y Responsabilidad.
xcvii Norma IMS Sobre Organización y Responsabilidad
xcviii Norma IMS Sobre Organización y Responsabilidad.
xcix Lineamientos de la Norma IMS Sobre Organización y Responsabilidad.
c Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
ci Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
cii Código de Ética y Conducta Comercial de Newmont.
ciii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
civ Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cv Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cvi Yanacocha Assessment Template.
cvii Yanacocha Assessment Template.
cviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 138.
cix Batu Hijau Assessment Template.
cx Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cxi Waihi Assessment Template.
cxii Waihi Assessment Template.
cxiii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cxiv Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cxv Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cxvi Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cxvii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cxviii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
cxix Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 141.
cxx Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 141.
cxxi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 141.
cxxii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 141.
cxxiii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 121.
cxxiv Carlin Narrative Report, Apéndice 1C, en pág. 36.
cxxv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
cxxvi Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 6.
cxxvii Waihi Assessment Template.
cxxviii Norma IMS Sobre Informe y Relación con los Interesados Externos.
cxxix Pautas para la Norma IMS Sobre Compromiso de Interesados Externos e Informes.
cxxx Pautas para la Norma IMS Sobre Compromiso de Interesados Externos e Informes.
cxxxi Pautas para la Norma IMS Sobre Compromiso de Interesados Externos e Informes.
cxxxii Batu Hijau Assessment Template.
cxxxiii Carlin Assessment Template.

cxxxiv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 43.
cxxxv Waihi Assessment Template.
cxxxvi Waihi Assessment Template.
cxxxvii Yanacocha Assessment Template.
cxxxviii Yanacocha Assessment Template.
cxxxix Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 36.
cxl Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.
cxli Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
cxlii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
cxliii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 140.
cxliv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 140.
cxlv Waihi Assessment Template.
cxlvi Waihi Assessment Template.
cxlvii Waihi Assessment Template.
cxlviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 130.
cxlix Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 130
cl Minahasa Case Study Report, en pág. 18.
cli Minahasa Case Study Report, en pág. 19.
clii Minahasa Case Study Report, en pág. 19.
cliii Minahasa Case Study Report, en pág. 12.
cliv Minahasa Case Study Report, en pág. 19.
clv Waihi Assessment Template.
clvi Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 41.
clvii Carlin Assessment Template.
clviii Carlin Assessment Template.
clix Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 99.
clx Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en págp. 99.
clxi Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en págp. 100.
clxii Waihi Assessment Template.
clxiii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.
clxiv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.
clxv Waihi Narrative Report,Apéndice 1A, en pág. 14.
clxvi Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
clxvii Código de Ética y Conducta Comercial de Newmont.
clxviii Código de Ética y Conducta Comercial de Newmont.
clxix Newmont Mining Corporation, Declaración de Valores, Apéndice 6B.
clxx Newmont Mining Corporation, Declaración de Valores, Apéndice 6B.
clxxi Newmont Mining Corporation, Declaración de Valores, Apéndice 6B.
clxxii Lineamientos de Responsabilidad Social de Newmont.
clxxiii Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
clxxiv Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
clxxv Norma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
clxxvi INorma IMS Sobre Compromiso y Liderazgo del Programa.
clxxvii Declaración de Compromiso, Newmont Mining Corporation, Martha Mine.
clxxviii Norma CER Sobre Apoyo al Empleo y las Actividades Comerciales Locales.
clxxix Norma CER Sobre Apoyo al Empleo y las Actividades Comerciales Locales.
clxxx Norma CER Sobre Apoyo al Empleo y las Actividades Comerciales Locales.
clxxxi Norma CER Sobre Apoyo al Empleo y las Actividades Comerciales Locales.
clxxxii Norma CER Sobre Apoyo al Empleo y las Actividades Comerciales Locales.
clxxxiii Norma CER Sobre Apoyo al Empleo Indígena y las Actividades Comerciales Locales.
clxxxiv Norma CER Sobre Apoyo al Empleo Indígena y las Actividades Comerciales Locales.
clxxxv Norma de la CER Sobre Inversión en la Comunidad Local.
clxxxvi Norma de la CER Sobre Inversión en la Comunidad Local.
clxxxvii Norma de la CER Sobre Inversión en la Comunidad Local.
clxxxviii Norma de la CER Sobre Inversión en la Comunidad Local.
clxxxix Norma de la CER Sobre Relaciones con el Gobierno.
cxc Norma de la CER Sobre Relaciones con el Gobierno.
cxci Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 130.
cxcii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 130.
cxciii Yanacocha Assessment Template.

cxciv Yanacocha Assessment Template.
cxcv Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
cxcvi Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
cxcvii Batu Hijau Assessment Template.
cxcviii Norma de la CER Sobre Apoyo al Empleo Indígena y a las Actividades Comerciales; Norma de la CER Sobre Apoyo al Empleo Indígena y a las Actividades Comerciales.
cxcix Norma de la CER Sobre Inversión en la Comunidad Local.
cc Norma de la CER Sobre Inversión en la Comunidad Local.
cci Norma de la CER Sobre Relaciones con el Gobierno.
ccii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 36, 42.
cciii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 37.
cciv Ahafo Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 102.
ccv Yanacocha Assessment Template.
ccvi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 122.
ccvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 122.
ccviii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71; Batu Hijau Assessment Template.
ccix Batu Hijau Assessment Template.
ccx Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 73.
ccxi Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
ccxii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 73; Batu Hijau Assessment Template.
ccxiii Waihi Assessment Template.
ccxiv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 129.
ccxv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 120.
ccxvi Yanacocha Assessment Template.
ccxvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 120.
ccxviii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, pág. 36.
ccxix International Alert, *Extractive Companies And Conflict: An Overview*, Apéndice 9, en pág. 211.
ccxx Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 128.
ccxxi Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 99.
ccxxii Lineamientos De Responsabilidad Social De Newmont.
ccxxiii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 67.
ccxxiv Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 98.
ccxxv Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 76.
ccxxvi Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 98.
ccxxvii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 99.
ccxxviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 128.
ccxxix Batu Hijau Assessment Template.
ccxxx Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 129.
ccxxxi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 129.
ccxxxii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, pág. 43.
ccxxxiii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, pág. 43.
ccxxxiv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, pág. 36.
ccxxxv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, pág. 38.
ccxxxvi Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, pág. 38.
ccxxxvii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 103.
ccxxxviii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 98.
ccxxxix Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 98.
ccxl Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 98.
ccxli Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 99.
ccxlii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 99.
ccxliii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 99.
ccxliv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 128.
ccxlv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 128.
ccxlvi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 128.
ccxlvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 128.
ccxlviii Ahafo Assessment Template.
ccxlix Norma de la CER Sobre los Derechos Humanos.
ccl Norma de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas De Seguridad.
ccli Norma de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas De Seguridad.
cclii Norma de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas De Seguridad.

ccliii Norma de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas De Seguridad.
ccliv Lineamientos de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas de Seguridad.
cclv Lineamientos de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas de Seguridad.
cclvi Norma de la CER Sobre los Derechos Humanos.
cclvii Norma de la CER Sobre los Derechos Humanos.
cclviii Norma de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas de Seguridad.
cclix Norma de la CER Sobre Manejo de las Fuerzas de Seguridad.
cclx Batu Hijau Assessment Template.
cclxi Batu Hijau Assessment Template.
cclxii Batu Hijau Assessment Template.
cclxiii Yanacocha Narrative Report,Apéndice 1E, pág. 133.
cclxiv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 133.
cclxv Yanacocha Assessment Template.
cclxvi Ahafo Assessment Template.
cclxvii Batu Hijau Assessment Template.
cclxviii Batu Hijau Assessment Template.
cclxix Batu Hijau Assessment Template.
cclxx Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 144.
cclxxi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 121.
cclxxii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 143.
cclxxiii Ahafo Assessment Template.
cclxxiv Ahafo Assessment Template.
cclxxv Ahafo Assessment Template.
cclxxvi Yanacocha Assessment Template.
cclxxvii Yanacocha Assessment Template.
cclxxviii Yanacocha Assessment Template.
cclxxix Yanacocha Assessment Template.
cclxxx Yanacocha Assessment Template.
cclxxxi Yanacocha Assessment Template.
cclxxxii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 145.
cclxxxiii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 145.
cclxxxiv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 145.
cclxxxv Minahasa Case Study Report,en pág. 18.
cclxxxvi Minahasa Case Study Report, en pág. 18.
cclxxxvii Minahasa Case Study Report, en pág. 22.
cclxxxviii Minahasa Case Study Report, en pág. 22.
cclxxxix Minahasa Case Study Report, en pág. 24.
ccxc Minahasa Case Study Report, en pág. 24.
ccxci Minahasa Case Study Report, en pág. 24.
ccxcii Minahasa Case Study Report, en pág. 16.
ccxciii Minahasa Case Study Report, en pág. 16.
ccxciv Minahasa Case Study Report, en pág. 15.
ccxcv Minahasa Case Study Report, en pág. 18.
ccxcvi Minahasa Case Study Report, en pág. 20.
ccxcvii Minahasa Case Study Report, en pág. 18.
ccxcviii Waihi Assessment Template.
ccxcix Waihi Assessment Template.
ccc Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 91.
ccci Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 91.
cccii Waihi Assessment Template.
ccciii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
ccciv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
cccv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 17.
cccvi Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 99.
cccvii Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, en pág. 99.
cccviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 133.
cccix Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
cccx Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
cccxi Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
cccxii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.

cccxiii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
cccxiv Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 71.
cccxv Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 81.
cccxvi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 145.
cccxvii Norma IMS Sobre Informe y Relación con los Interesados Externos.
cccxviii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 38.
cccxix Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 38.
cccxx Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.
cccxxi Batu Hijau Assessment Template.
cccxxii Batu Hijau Assessment Template.
cccxxiii Batu Hijau Assessment Template.
cccxxiv Batu Hijau Assessment Template.
cccxxv Batu Hijau Assessment Template.
cccxxvi Ahafo Assessment Template.
cccxxvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxxviii Batu Hijau Assessment Template.
cccxxix Batu Hijau Assessment Template.
cccxxx Batu Hijau Assessment Template.
cccxxxi Batu Hijau Assessment Template.
cccxxxii Yanacocha Assessment Template.
cccxxxiii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxxxiv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxxxv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxxxvi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxxxvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxxxviii Waihi Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 19.
cccxxxix Carlin Assessment Template.
cccxl Carlin Assessment Template.
cccxli Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxlii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 145.
cccxliii Yanacocha Assessment Template.
cccxliv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 13.
cccxlv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 18.
cccxlvi Carlin Assessment Template.
cccxlvii Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 43.
cccxlviii Waihi Assessment Template.
cccxlix Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 36.
ccccl Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 37.
ccccli Waihi Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 18.
ccccli Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 129.
ccccliii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 134.
ccccliv Newmont Mining Corporation, *Beyond The Mine – Values And Value, disponible en* http://www.newmont.com/esr06/BtM-Values_and_Value.pdf
ccclv Norma IMS Sobre Informe y Relación con los Interesados Externos.
ccclvi Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
ccclvii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
ccclviii Notas de los Directores del Estudio de las Entrevistas a Ejecutivos. Informe en Archivo con los Directores del Estudio.
ccclix Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 12.
ccclx Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, en pág. 12.
ccclxi Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 124.
ccclxii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 124.
ccclxiii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, en pág. 124.
ccclxiv Carlin Narrative Report, Apéndice 1B, en pág. 41.
ccclxv Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, página 142; Minahasa Case Study Report, página 16.
ccclxvi Yanacocha Assessment Template.
ccclxvii Yanacocha Assessment Template.
ccclxviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 142.
ccclxix Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 142.
ccclxx Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 142.
ccclxxi Yanacocha Assessment Template.

ccclxxii Yanacocha Assessment Template.
ccclxxiii Minahasa Case Study Report, en pág. 20.
ccclxxiv Minahasa Case Study Report, en pág. 21.
ccclxxv Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 69.
ccclxxvi Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 69.
ccclxxvii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 126.
ccclxxviii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 124.
ccclxxix Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 124.
ccclxxx Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 101.
ccclxxxi Ahafo Narrative Report, Apéndice 1D, pág. 101.
ccclxxxii Minahasa Case Study Report, en pág. 21.
ccclxxxiii Minahasa Case Study Report, en pág. 21.
ccclxxxiv Minahasa Case Study Report, en pág. 21.
ccclxxxv Yanacocha Assessment Template.
ccclxxxvi Yanacocha Assessment Template.
ccclxxxvii Yanacocha Assessment Template.
ccclxxxviii Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 69.
ccclxxxix Batu Hijau Narrative Report, Apéndice 1C, pág. 69.
cccxc Minahasa Case Study Report, en pág. 22.
cccxci Minahasa Case Study Report, en pág. 22.
cccxcii Minahasa Case Study Report, en pág. 22.
cccxciii Yanacocha Narrative Report, Apéndice 1E, pág. 125.
cccxciv Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, pág. 14.
cccxcv Waihi Assessment Template.
cccxcvi Waihi Assessment Template.
cccxcvii Waihi Narrative Report, Apéndice 1A, pág. 18.
cccxcviii Waihi Assessment Template.
cccxcix Carlin Assessment Template.
cd Carlin Assessment Template.

Sección VII – Conclusiones y Observaciones Finales

i Newmont Mining Corporation, Formulario 10-K, Informe Anual 2007.