

Newmont Mining Corporation

**Estado de implementación de la Reseña de las relaciones
con la comunidad**

21 de abril de 2012

Índice

Parte I

1	Introducción	5
2	Contexto	5
3	Creación de valor compartido	7
4	Generalidades sobre el avance en 2011	7
5	Parte I: Avance en la implementación de la CRR: programas y actividades mundiales	9
5.1	Afianzamiento de la capacidad interna	9
5.1.1	Guía de ESR en la exploración	9
5.1.2	Marco de evaluación social	12
5.1.3	Programa de capacitación en identificación y resolución de conflictos 17	
5.1.4	Foro de relaciones comunitarias	19
5.1.5	Programa de concientización “Las relaciones con la comunidad y usted” 21	
5.1.6	Eventos de concientización de responsabilidad social	22
5.2	Mejora de la captación y del alcance	22
5.2.1	Captación de interesados externos	22
5.2.2	Planificación, monitoreo y captación de interesados externos	25
5.3	Revisión de los sistemas de administración	27
5.3.1	Mejor práctica global: procedimiento de reclamos y quejas	27
5.3.2	Mejor práctica global: documento de guía de la evaluación del impacto social	28
5.3.3	Revisión de las normas de desempeño en responsabilidad social	28
5.4	Métricas de sustentabilidad	29
5.4.1	Empleo local	30
5.4.2	Contenido local	31
5.4.3	Evaluaciones del impacto social	32
5.4.4	Mecanismos de reclamos y quejas	32
5.4.5	Próximos pasos	33
6	Parte I: conclusiones y observaciones	33
7	Parte II: avance en la implementación de la CRR, avance en los planes de acción del yacimiento	34
7.1	Actualización del plan de acción en el yacimiento Ahafo	34
7.1.1	Recomendación 1: apoyo y desarrollo institucional	35
7.1.2	Recomendación 2: desarrollo de capacidades del gobierno local	36

7.1.3	Recomendación 3: evaluación y apoyo de las iniciativas de medios de vida/reasentamiento	37
7.1.4	Recomendación 4: diálogos estratégicos sobre sustentabilidad	38
7.1.5	Recomendación 5: comunicación oportuna y transparente	39
7.1.6	Recomendación 6: legitimidad de las relaciones “locales”	39
7.1.7	Recomendación 7: auditorías ambientales y riesgos de la comunidad 40	
7.1.8	Recomendación 8: acuerdo con los interesados sobre los mecanismos de queja	42
7.1.9	Recomendación 9: monitoreo socioeconómico y administración del programa	43
7.2	Resumen actualizado del plan de acción del yacimiento Batu Hijau	45
7.2.1	Recomendación 1: plan de gestión de SIA.....	45
7.2.2	Recomendación 2: apoyo y liderazgo del equipo de Desarrollo de la Comunidad.....	47
7.2.3	Recomendación 3: enfoque en el desarrollo sustentable.....	48
7.2.4	Recomendación 4: formación y capacitación del personal	49
7.2.5	Recomendación 5: mejora en la identificación/el análisis de interesados.....	50
7.2.6	Recomendación 6: plan de comunicaciones integrado	51
7.2.7	Recomendación 7: administración y transparencia de la fundación comunitaria.....	52
7.2.8	Recomendación 8: monitoreo participativo	53
7.2.9	Recomendación 9: asociaciones con instituciones comunitarias	54
7.3	Resumen actualizado del plan de acción del yacimiento Carlin.....	55
7.3.1	Recomendación 1: enfoque en la captación de interesados	55
7.3.2	Recomendación 2: implementación de sistemas de administración .	57
7.3.3	Recomendación 3: planificación de sucesión	58
7.3.4	Recomendación 4: integración de la ESR	59
7.3.5	Recomendación 5: promoción de sustentabilidad económica posterior al cierre	61
7.3.6	Recomendación 6: estrategia de cierre integrada	62
7.3.7	Recomendación 6: desarrollo de métricas de sustentabilidad	63
7.4	Resumen actualizado del plan de acción del yacimiento Waihi	64
7.4.1	Recomendación 1: plan de comunicación/captación para el cierre de la mina	64
7.4.2	Recomendación 2: mecanismos de captación de Iwi (indígenas)	65
7.4.3	Recomendación 3: estrategias para la estructuración regional	66

7.4.4	Recomendación 4: compromiso proactivo con la exploración	67
7.4.5	Recomendación 5: enfoque en la efectividad y la administración de quejas	68
7.4.6	Recomendación 6: compromisos del Programa de efectos sobre la calidad de vida.....	69
7.5	Resumen de actualización del plan de acción del yacimiento Yanacocha	70
7.5.1	Recomendación 1: Comité de Supervisión de ESR.....	71
7.5.2	Recomendación 2: consolidación de actitudes/comportamientos positivos.....	72
7.5.3	Recomendación 3: mecanismos y compromisos con la comunidad más amplios.....	74
7.5.4	Recomendación 4: aprender de los errores; diálogo para el futuro ..	75
7.5.5	Recomendación 5: herramientas para manejar percepciones	76
7.5.6	Recomendación 6: evaluación y mejora del mecanismo de quejas ...	78
7.5.7	Recomendación 7: establecimiento de un Panel de Consultoría local	79
8	Observaciones y conclusiones.....	80

Anexos

- A: Resumen de la Reseña de las relaciones con la comunidad
- B: Estado de implementación de la Reseña de las relaciones con la comunidad, 19 de abril de 2011
- C: Panel de información sobre la implementación de la CRR
- D: Guía de ESR en la exploración

1 Introducción

Este informe representa nuestra comunicación anual por escrito acerca del avance que hemos realizado al implementar las recomendaciones del informe del Comité de Responsabilidad Ambiental y Social de la Junta de Directores sobre la de la Reseña de las relaciones con la comunidad. Tenga en cuenta que esta comunicación ha sido preparada para actualizar el estado de la Reseña de las relaciones con la comunidad (Community Relationships Review, CRR) y complementa la información que figura en la CRR, el informe del Panel de Consultoría, el informe principal de la Reseña de las relaciones con la comunidad y las actualizaciones de estado provisionales. Para obtener información básica adicional respecto de la CRR, consulte los Anexos A y B que presentan un resumen de la CRR y el Estado de implementación de la CRR del 19 de abril de 2011, respectivamente.

Este informe se presenta en dos partes: La Parte I analiza nuestro enfoque respecto del establecimiento de prioridades y del estado de implementación de programas y actividades globales como respuesta a las recomendaciones de la CRR; y la Parte II es un informe de las acciones específicas que se toman como respuesta a las recomendaciones en cada uno de los cinco estudios de yacimientos para la CRR (Ahafo, Batu Hijau, Carlin, Waihi y Yanacocha).

2 Contexto

En abril de 2011, anunciamos nuestro plan estratégico para entregar 7 millones de onzas atribuibles de oro y 400 millones de libras de cobre en 2017 (en forma rentable y responsable), mientras demostramos nuestros valores y nuestra cultura. Quedaba claro que la motivación a la comunidad continuaba creciendo durante 2011. Ese fue el año en el que, en medio del estancamiento económico permanente en la mayoría de las economías desarrolladas, algunas comunidades se sintieron profundamente desilusionadas con los grandes negocios y las políticas de status quo. Los titulares se llenaban con historias sobre la inestabilidad financiera, la Primavera Árabe, el movimiento *Occupy Wall Street* (Toma de Wall Street) y múltiples manifestaciones en las principales capitales del mundo. El informe del Foro Económico Mundial de Davos¹ identificó el aumento de la desigualdad como uno de los mayores riesgos mundiales, junto con la designación de “El protestante” como la Persona del Año de 2011 por parte de la revista TIME, mientras que numerosos gobiernos ricos en recursos luchaban con las oportunidades y los desafíos del aumento del impuesto sobre minerales. Las exhortaciones realizadas por una cooperativa experta en tecnología, que fueron posibles gracias a las redes sociales indómitas, provocaron que se desencadenen frustraciones y que surja rápidamente un interés en un nuevo contrato social

“Debemos hacer que el capitalismo y el mercado libre respondan más a las necesidades sociales. Si el negocio no se encuentra al servicio de la sociedad, este no es sustentable”.

Klaus Schwab,
fundador y Director
General del Foro

¹ World Economic Forum Annual Meeting 2012, The Great Transformation: Shaping New Models, Davos-Klosters, Suiza, 25-29 de enero de 2012.

sobre la base de los conceptos de distribución justa, igualdad y transparencia. Notablemente, las protestas y las rebeliones violentas contra los proyectos mineros se encontraban entre la mayoría de los acontecimientos producidos durante el año, lo que incluye una cantidad de proyectos de alto perfil como el proyecto Tía María y los proyectos Santa Ana en Perú, el proyecto La Alumbra en Argentina, la mina Grasberg en Indonesia y, por supuesto, nuestro propio proyecto Conga en Perú.

En este contexto, el trabajo de Newmont en la implementación de las acciones identificadas en la CRR resulta más relevante que nunca. Han transcurrido tres años desde la finalización del primer estudio² aún sin precedentes que se centró en las relaciones entre una operación minera y las comunidades cercanas. Se ha avanzado de forma significativa; sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer. En medio de los eventos de 2011, somos conscientes de que algunos de nuestros interesados se sienten frustrados porque las acciones que implementamos como resultado de la CRR no parecen representar un avance en el cambio notorio de las relaciones con nuestras operaciones mineras y sus comunidades cercanas. Las recomendaciones que aparecen en los informes de la CRR eran detalladas y complejas. Implementar los programas de cambio como respuesta a numerosas recomendaciones también resulta complejo. Crear y mantener relaciones sólidas con las comunidades requiere desarrollar herramientas y estrategias innovadoras. A fin de preservar el cambio, se requiere un cambio en las formas fundamentales en las que todos los empleados consideran sus papeles respectivos en estas relaciones complejas.

El enfoque que hemos adoptado es claro y conciso. Debemos establecer una base de normas de desempeño, herramientas de apoyo y programas complementarios para definir con claridad cuáles deben ser nuestras expectativas respecto de nuestros comportamientos al crear relaciones con la comunidad. Este enfoque requiere implementar las normas y los programas de desempeño de forma metódica y disciplinada, a fin de impulsar el cambio requerido en todo el negocio.

Estamos implementando nuestros programas en un marco de relaciones que es en sí dinámico y complejo. El ritmo de crecimiento cada vez mayor de las expectativas y del activismo de la comunidad, catalizado y permitido por la tecnología de las redes sociales, es muy real. En este entorno, nuestro enfoque en la creación de valor compartido con las comunidades que albergan nuestras operaciones a través del compromiso y de la transparencia resulta esencialmente atinado; sin embargo, reconocemos y consideramos que se necesita aumentar el ritmo y la profundidad de implementación en toda la organización con suma urgencia.

² Consulte el Anexo A para obtener un breve resumen del estudio.

3 Creación de valor compartido

En la actualidad, la responsabilidad social corporativa se describe como la creación de “valor compartido” con mayor frecuencia, debido a que aún no existe una definición común que describa lo que significa de manera adecuada. Nuestra definición de valor compartido es la creación de valor para nuestros interesados y también la creación de valor para las personas a las que afectamos en las comunidades que albergan nuestras operaciones y el hecho de hacer esto con ellas. La creación de “valor compartido” resulta fundamental para el desempeño social y es un componente importante para lograr un desempeño sustentable. Creemos que, si somos proactivos y transparentes, podemos beneficiarnos al ayudar a las comunidades y a los gobiernos locales a desarrollar la capacidad de aprovechar las oportunidades de desarrollo y los beneficios financieros que crea la minería en su totalidad. Para mantener nuestro negocio, necesitamos tener acceso continuo a las tierras, al capital, a las aprobaciones y a los recursos, que solo puede garantizarse a través de relaciones comerciales mutuamente beneficiosas con las comunidades que albergan nuestras operaciones; es decir, a través de la creación de valor compartido.

El valor compartido puede lograrse de diversas maneras, entre las que se pueden incluir:

- Empleo local, incluidos los programas de capacitación.
- Contenido local, lo que incluye crear y afianzar la economía local.
- Mejora de la base de bienes de una comunidad, como por ejemplo a través de la infraestructura.
- Aumento de la capacidad de recuperación de una comunidad o de un grupo vulnerable dentro de una comunidad.
- Garantía de que los procesos y los resultados son socialmente y ambientalmente responsables y sustentables, y que cuentan con un enfoque intergeneracional.

El hecho de lograr un valor compartido está directamente relacionado con un sólido desempeño social. El desempeño social debe incluir estrategias para crear valor compartido y debe involucrar a todos los interesados, incluidos los más pobres y los más marginados, a fin de que estos también tengan la oportunidad de beneficiarse de la presencia de la minería.

4 Generalidades sobre el avance en 2011

Desde la finalización de la CRR, el enfoque se ha puesto en las actividades principales que se centran, en gran medida, en el desarrollo y la implementación de normas, sistemas y procedimientos de desempeño que promuevan la transparencia y el compromiso con nuestros interesados, y que aumenten nuestra capacidad al mismo tiempo (consulte el Anexo B para obtener información sobre el informe sobre la implementación de la CRR del 19 de abril de 2011). Continuamos aplicando este enfoque en 2011, pero, en algunos

casos, como la Guía de responsabilidad social y ambiental (Environmental and Social Responsibility, ESR) en la exploración y la capacitación en identificación y resolución de conflictos, hemos iniciado un cambio hacia la incorporación completa en los procesos y en la estructura comerciales estándares de Newmont, a fin de mantener los programas en el futuro.

Otros programas más innovadores, como el marco de evaluación social, requieren un grado de desarrollo suficiente, lo que incluye consultas y pruebas internas significativas para garantizar que brinden los resultados que buscamos. Estos programas toman más tiempo y, en el caso del marco de evaluación social, han experimentado algunos contratiempos, que se analizan en el siguiente informe. Sin embargo, del mismo modo en que trabajamos para comenzar la transición de estos programas hacia los procesos y las prácticas comerciales de la compañía, hemos iniciado nuevos programas como el Foro de Relaciones Comunitarias y el programa de creación de concientización cultural “Las relaciones con la comunidad y usted” para continuar nuestra respuesta a las recomendaciones que se incluyen en los tres informes de la CRR³.

Con la misma importancia, durante 2011 y como parte de los objetivos estratégicos anuales de la compañía, se identificó un conjunto de métricas para promover la responsabilidad organizativa, la mejora en las relaciones con los interesados y la creación de valor compartido. Las métricas iniciales que se han elegido se alinean con las recomendaciones de la CRR y proporcionarán datos y seguimientos esenciales para monitorear y continuar mejorando nuestro desempeño social. Son indicadores acumulativos de una cantidad de aspectos de nuestro desempeño y reflejan cuán bien comprendemos y manejamos los elementos de nuestro negocio sobre los cuales tenemos algún tipo de control.

Finalmente, como reconocimiento de la necesidad de mantener actualizados a los interesados, iniciamos reuniones regulares para analizar nuestro avance en relación con la implementación de la CRR y otras cuestiones clave respecto de las relaciones con la comunidad. Como parte del cumplimiento de nuestro compromiso de transparencia y comunicación abierta, este informe constituye nuestro resumen anual de actividades de implementación de la CRR, así como una descripción de las nuevas actividades en marcha que nos ayudan a impulsar a Newmont en un mundo que representa un desafío social cada vez mayor.

Desde la finalización de la CRR, y dado que hemos experimentado el proceso de implementar las acciones que se describen en este informe, hemos logrado ver las relaciones con la comunidad de manera diferente. Comprendemos que, independientemente de cualquier autorización formal que nuestras operaciones requieran por parte de gobiernos centrales y soberanos, las comunidades tienen derecho a la autodeterminación, que hace que la aprobación de nuestras operaciones que estas emitan sea igual o más importante. A pesar de las normas y los programas de desempeño que hemos iniciado como resultado del

³ “Community Relationships Review – Report of the Environmental Social Responsibility Committee of the Board of Directors”, marzo de 2009 (Committee Report); “Community Relationships Review - Global Summary Report”, marzo de 2009; Advisory Panel Report “Building Effective Community Relationships”, febrero de 2009.

establecimiento de un cimiento sólido por parte de la CRR para la creación de relaciones basadas en la confianza y el respeto, aún existe un desafío y un enfoque respecto de cómo determinar su efectividad al alterar nuestro comportamiento y nuestras acciones, lo que provoca una mejora en las relaciones con la comunidad.

5 Parte I: Avance en la implementación de la CRR: programas y actividades mundiales

Después de la finalización del estudio de la CRR, revisamos cada una de las 98 recomendaciones identificadas en los tres informes de la CRR y las clasificamos en tres áreas principales establecer prioridades e implementarlas. El informe de nuestro avance asociado con la implementación de la CRR se organiza en función de cada una de las siguientes áreas: afianzamiento de la capacidad interna, mejora de la captación y del alcance, y revisión de los sistemas de administración. En cada área, existen acciones y resultados asociados con el plan de implementación, según se resume en el “Panel de información sobre la implementación de la CRR” que se muestra en el Anexo D. Debido al desarrollo de la implementación general del programa de la CRR y del conocimiento y de las capacidades dentro de la compañía, se revisará y se actualizará el panel de información sobre la implementación de la CRR.

5.1 Afianzamiento de la capacidad interna

5.1.1 Guía de ESR en la exploración

El informe del Comité de Responsabilidad Ambiental y Social (Environmental and Social Responsibility Committee, ESRC) reconoció que la relación entre la compañía y la comunidad comienza durante la exploración geológica, la primera etapa del ciclo de vida de la mina. A fin de tener éxito en la creación de relaciones sólidas, la implementación de las lecciones aprendidas debe abordarse durante todo el ciclo de vida de una operación minera. Para hacerlo, Newmont llevó a cabo investigaciones y análisis durante dos años, a fin de desarrollar políticas, normas de desempeños y las mejores prácticas en torno a la administración del medio ambiente y a las relaciones con la comunidad durante la exploración. El proceso inclusivo para el desarrollo de la Guía de ESR en la exploración garantizó que el producto final representase un consenso entre ESR y Exploración respecto de una visión común de lo que significa administrar las relaciones con el medio ambiente y la comunidad, de por qué Newmont invierte en ello y de las prácticas que se prevé que los exploradores implementen mientras, en muchos casos, crean el cimiento inicial de las relaciones.

En 2008, el trabajo comenzó a identificar las mejores prácticas en administración del medio ambiente y administración asocial centradas en la exploración, y las organizaciones y compañías que las diseñaban e implementaban. La revisión incluyó sistemas de administración interna existentes, manuales externos, kits de herramientas y guías de diversas fuentes, incluidas la Asociación de Empresas Mineras y de Exploración (Association of Mining and Exploration Companies), la Asociación de Prospectores y Desarrolladores de Canadá (Prospectors and Developers Association of Canada), la Asociación para la Explotación Minera en Columbia Británica (Association for Mineral Exploration in British Columbia), el Comité de Consultoría Gubernamental y Exploración Minera de Saskatchewan (Saskatchewan Mineral Exploration and Government Advisory Committee), el gobierno australiano, Conservation International, el Consejo Internacional de Minería y Metales (International Council on Mining and Metals, ICMM) y publicaciones académicas que se centran en la participación pública y en la captación de interesados, así como en las prácticas en otras compañías, como Rio Tinto, AngloGold Ashanti y Freeport. Se llevaron a cabo una serie de entrevistas con geólogos, geocientíficos, directores de exploración regionales y líderes sénior del equipo de Exploración, a fin de identificar impactos ambientales y sociales, y riesgos para cada fase de la actividad exploratoria y de determinar si el procedimiento operativo estándar existente está alineado con las mejores prácticas recopiladas a partir de la revisión. El marco de desarrollo del proyecto Stage Gate de Newmont proporciona terminología y conocimiento comunes respecto de los niveles de viabilidad e inversión; también sirve para estructurar la guía de manera que todas las funciones puedan comprenderla fácilmente.

“La guía nos brinda dirección en torno a todos los programas y los procedimientos necesarios que se deben implementar para crear relaciones positivas en el oeste de África; nos brinda las herramientas para conocer y manejar mejor las cuestiones relacionadas con la ESR. Por ejemplo, el desarrollo de mecanismos de quejas y de registros de compromiso nos ha obligado a pensar y a actuar en forma proactiva respecto de nuestras relaciones con las comunidades; dicha forma de pensar luego se extiende a la planificación de rutas de acceso, a la construcción de campamentos, entre otros”.

“En la actualidad, para evitar conflictos, lo primero que hacemos al llegar a un nuevo lugar es identificar y analizar a nuestros interesados, en lugar de

Los viajes de investigación y de creación de consenso hacia los proyectos de exploración en Australia y Burkina Faso informaron un mayor desarrollo, y el primer borrador completo fue revisado y mejorado por los líderes de exploración y por el equipo global de ESR en 2009. Los aspectos de la guía se examinaron y desarrollaron en coordinación con el equipo de Soluciones Globales de Exploración y en los proyectos de exploración en el oeste de África, Idaho y las Islas Salomón en 2010. Se realizó una prueba de campo de la guía en Papúa Nueva Guinea, Surinam, Haití, Columbia Británica, Malí y Guinea. El plan de desempeño proporciona información detallada respecto de los aspectos organizativos del papel de la ESR en la exploración y sirve para diagnosticar y medir el desempeño en ESR en toda la gama de proyectos, en las diferentes etapas de desarrollo de la exploración.

Newmont implementó formalmente el programa de ESR en la exploración en todo el mundo, en octubre de 2011. Cada visita de campo comienza con un

debate en todo el yacimiento sobre la CRR, las lecciones aprendidas durante el proceso, el avance del plan de implementación y la importancia de los equipos de Exploración en Campo. Esto continúa con ejercicios de análisis de interesados y con el desarrollo de planes de captación. Al final de la visita de campo, los geólogos y, en algunos casos, el personal de Relaciones con la Comunidad respectivo comprenden la importancia de establecer y mantener relaciones positivas con la comunidad y las herramientas para hacerlo.

Implementación en Papúa Nueva Guinea (PNG)

La implementación de la guía en PNG y en las Islas Salomón provocó que la región Asia-Pacífico contratara un gerente de ESR en la exploración para que supervise los programas de ESR en la región. La responsabilidad de este puesto es garantizar el acceso oportuno a las tierras gestionando la implementación de la guía en todos los yacimientos de exploración generativa en la región Asia-Pacífico y brindando orientación a los equipos de ESR de cada yacimiento.

Mediante el uso de la guía para desarrollar programas de ESR integrales cuyo objetivo sea el aumento de la efectividad, el Gerente de ESR en la exploración creó evaluaciones de riesgos específicos del yacimiento, procedimientos de acceso a las tierras, mecanismos de quejas, capacitaciones en concientización cultural, lineamientos sobre la administración del patrimonio, lineamientos sobre las inversiones en la comunidad y una lista de verificación de diligencia debida de los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos. Cada una de estas cuestiones fue delegada a los geólogos locales o a los profesionales de ESR respectivos, quienes luego han recibido capacitación y orientación por parte del Gerente de ESR en la exploración.

En PNG, la mayoría de las comunidades están extremadamente aisladas y tienen acceso limitado y difícil a las demás comunidades o a los servicios médicos. A menudo, se pide a los geólogos del proyecto si se puede utilizar el helicóptero de Newmont para emergencias médicas y otras necesidades de la comunidad. A través de un proceso abierto y transparente, el equipo de PNG desarrolló un programa de asistencia médica a la comunidad que incluye un médico disponible para la comunidad y, en algunos casos, evacuación por medio de un helicóptero. Esto ha promovido relaciones positivas con los vecinos del proyecto.

“Es bueno contar con un enfoque estructurado y sistemático para crear relaciones positivas. Administramos las inversiones en la comunidad y la provisión de mano de obra y suministros locales de una manera justa, consistente y predecible que crea confianza y respeto entre la compañía y las comunidades”.
“Comprendemos que el esfuerzo que pusimos en la ESR nos permite llevar a cabo nuestros trabajos técnicos en campo de manera más eficaz. Por consiguiente, todo el equipo de Exploración entiende que todos formamos parte del esfuerzo para crear y mantener relaciones mutuamente beneficiosas”.

Implementación en el oeste de África

En el oeste de África, la guía fue implementada con nuestros equipos de Exploración en Guinea, Burkina Faso, Costa de Marfil y Malí. En Guinea, la implementación de la guía en el proyecto Toro provocó que los líderes de exploración regional contrataran un consultor del oeste de África para llevar a

cabo un estudio de las relaciones con la comunidad en torno al proyecto y para proponer un plan de acción, a fin de mejorarlas.

Un taller, solicitado por el equipo de Exploración Generativa del oeste de África, incluyó dos días de capacitación en identificación y resolución de conflictos, y dos días para el desarrollo de extensas capacidades respecto de las normas de responsabilidad social de Newmont para estudios de referencia social, evaluaciones del impacto social, análisis de interesados, captación de interesados, administración de expectativas y compromisos, reclamos y quejas e inversiones en la comunidad local.

Durante cada visita inicial, se desarrolló un informe detallado sobre la implementación, y la persona de contacto de ESR en la exploración regional se mantiene en comunicación con la oficina corporativa respecto de los desafíos y las cuestiones que surjan.

Las mejores prácticas se identifican y se comparten en todo el mundo a medida que se desarrollan y se implementan; los programas de empleo local en Haití se han adaptado al oeste de África; los programas de inversión en la comunidad local del oeste de África se adaptan a Surinam; y las normas y los procedimientos de desempeño, como el procedimiento de evacuación médica de PNG, se comparten en un sitio web sobre ESR en la exploración.

Próximos pasos

La compañía continuará implementando la Guía de ESR en la exploración en otros yacimientos de exploración generativa. Además, se desarrollará y se implementará un modelo de trabajo para mantener el programa de ESR en la exploración, junto con las funciones de exploración y de ESR. La capacitación en identificación y resolución de conflictos que se realiza en el oeste de África se planifica para las regiones de Sudamérica y Asia-Pacífico.

5.1.2 Marco de evaluación social

A pesar de que las normas de desempeño en responsabilidad social proporcionan una base para nuestro desempeño social previsto, nuestro éxito depende, en última instancia, de hasta qué punto se incorpore un compromiso de desempeño social a nuestras actividades diarias. El desempeño social se relaciona con una disciplina clara en nuestros comportamientos al crear relaciones basadas en la confianza y el respeto. Las relaciones se sitúan en el núcleo del enfoque de Newmont relacionado con el desempeño social y se proclaman en nuestra capacidad de implementar nuestras normas y nuestros programas de desempeño en responsabilidad social con éxito, lo incluye la capacidad de:

- Defender nuestras obligaciones, compromisos y acuerdos.
- Escuchar abiertamente las perspectivas de la comunidad, desde las aspiraciones de desarrollo hasta las críticas sobre el desempeño de la compañía.
- Comprender las quejas y resolver cuestiones en forma justa, a través del diálogo constructivo.

- Comunicar información precisa y confiable de manera oportuna, abierta y transparente.

Al establecer una relación respetuosa, los miembros de la comunidad tienden a participar en los procesos que proporcionan la base para la creación de valor compartido, como la planificación de desarrollo de la comunidad. Sin una participación constructiva de la comunidad, es muy difícil implementar estos procesos, y estos resultan mucho menos efectivos. El desempeño social también implica administrar riesgos en forma efectiva, lo que incluye:

- Riesgo social: el riesgo de que la minería cause daños a la comunidad.
- Riesgo comercial: creado por no controlar los impactos y, por consiguiente, poner en peligro la operación exitosa de la mina.
- Riesgo de reputación: creado por los informes de impactos negativos reales o percibidos que se generalizan a través de redes tradicionales y actuales.

Marco de evaluación social

El marco de evaluación social se alinea con las recomendaciones y las lecciones de la CRR, está diseñado para garantizar que se defiendan nuestras normas y nuestros programas de desempeño en responsabilidad social, fomenta la evaluación periódica y permanente de los planes y los sistemas respectivos de relaciones con la comunidad, proporciona conocimiento sobre nuestro desempeño social en yacimientos/proyectos de toda la compañía, determina brechas en la forma en que administramos nuestro desempeño social, comparte lecciones de desempeño social en toda la compañía y establece una plataforma de mejora continua.

El Marco de evaluación social ha estado en desarrollo desde 2010 y continúa evolucionando a medida que evaluamos los diversos elementos del sistema. El marco se basa en un enfoque por niveles, que se muestra en la Figura 1, diseñado para maximizar la participación del personal del yacimiento, a fin de aumentar nuestra capacidad interna en el área de desempeño social.

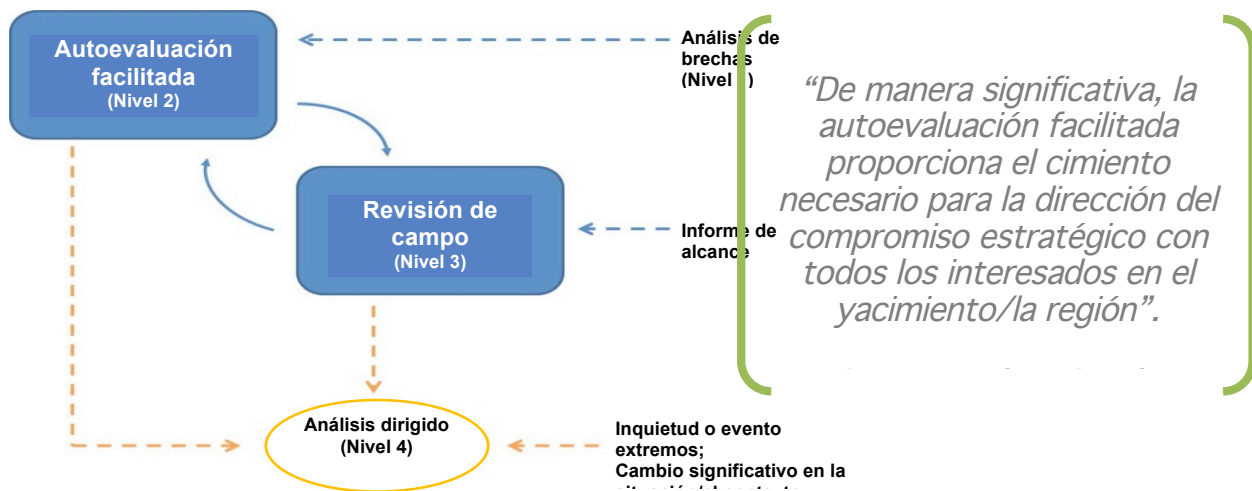


Figura 1 Marco de evaluación social de Newmont

El marco de evaluación social comienza con un análisis de brechas (Nivel 1) en función de nuestras normas de desempeño en responsabilidad social. El resultado del análisis de brechas proporciona un informe de referencia sobre el cumplimiento y un plan de acción para mejorar la efectividad y la eficacia de diversos sistemas de desempeño social anunciados en las normas de desempeño. El personal del yacimiento finaliza el paso de análisis de brechas.

El próximo paso en el marco de evaluación social es la autoevaluación facilitada (Nivel 2), y este es más exclusivo porque implica una serie de debates facilitados en el yacimiento, entre los asesores externos y el personal responsable de la implementación de las normas de desempeño. Este nivel del programa es único porque se centra en mejorar la capacidad interna en torno a la implementación de las normas de desempeño a través del conocimiento y de la motivación, en lugar de hacerlo a través de su cumplimiento ortodoxo. Aunque este paso continúa utilizando protocolos, estos están diseñados para promover el diálogo y el debate entre el equipo del yacimiento, respecto de eliminar los obstáculos que entorpecen el establecimiento de relaciones sólidas y de apoyar a las personas que hacen que esto sea posible y que los ayudan. Notablemente, el resultado de este paso incluye un plan de acción preparado para el yacimiento y firmado por el gerente sénior del yacimiento. Este nivel de compromiso y aprobación del plan de acción es necesario para garantizar la unión y el apoyo entre la evaluación y las acciones de seguimiento.

Una revisión de campo (Nivel 3) sólida procede al Nivel 2, diseñada para conciliar las percepciones del equipo del yacimiento sobre su desempeño social con las percepciones de la comunidad. La revisión de campo involucra a la alta gerencia en cuestiones estratégicas de desempeño social directamente, captura las perspectivas de la comunidad sobre el desempeño social del yacimiento, incluido el avance hacia la creación de “valor compartido”, y brinda apoyo a la mejora continua a través del seguimiento de los planes de acción. En pocas palabras, la

revisión de campo es una apreciación para comprender la condición de nuestras relaciones con la comunidad a través de un proceso disciplinado.

Finalmente, se utilizará un análisis dirigido (Nivel 4) donde haya existido un incidente comunitario significativo, un reclamo por abuso de derechos humanos o una protesta comunitaria significativa. También se puede iniciar un análisis dirigido para comprender mejor los factores que producen resultados exitosos, a fin de permitir una cultura de aprendizaje durante todos los esfuerzos para crear relaciones con la comunidad por parte de la compañía.

El ciclo de evaluación por niveles involucra a un amplio espectro de empleados de la compañía en procesos que se relacionan con las normas de desempeño en responsabilidad social y reconocen dónde se han logrado mejoras en el desempeño. Con el tiempo, las evaluaciones también ayudarán a construir una memoria institucional acerca del desempeño social.

Avance específico a la fecha

Para iniciar el proceso de diseño del marco de evaluación social, la compañía contrató al Centro de Responsabilidad Social en Minería (Centre for Social Responsibility in Mining, CSRSM) de University of Queensland, Australia, para desarrollar un documento de opciones sobre el alcance y la metodología de un programa de auditoría/evaluación que se centre en el desempeño, según las normas de desempeño en responsabilidad social. El documento de opciones identificó un rango de cuestiones para considerar en el diseño del programa, como establecer los objetivos del programa, el enfoque en el proceso en comparación con el enfoque en el resultado, la independencia, las respuestas organizativas a los resultados y las metodologías. Luego de finalizar el documento de opciones, la compañía emprendió un proceso de trabajo colaborativo para definir y desarrollar el marco de evaluación social descrito anteriormente.

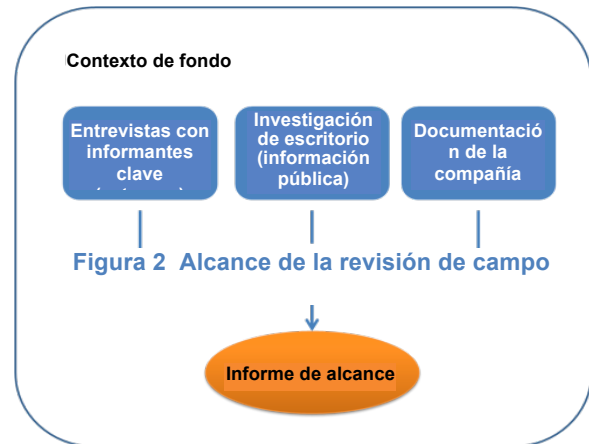
El avance específico en los componentes del programa incluye la formalización de las herramientas y las metodologías de análisis de brechas, y la finalización de un análisis de brechas según las normas de desempeño en responsabilidad social en todas nuestras operaciones. El avance en los componentes de la autoevaluación facilitada (Facilitated Self-Assessment, FSA) incluye el desarrollo de un conjunto completo de protocolos de auditoría/evaluación para cada norma de responsabilidad social, una prueba de campo del diseño del protocolo en Waihi, una prueba piloto de la FSA en Minera Yanacocha en 2010, una prueba piloto de la FSA en un yacimiento cerrado en 2011 y una FSA en Jundee en 2012.

A pesar de los grandes avances en el desarrollo del programa de la FSA, no pudimos completar nuestros planes para llevar a cabo dos pruebas piloto adicionales de la FSA en 2011, en Batu Hijau y Hope Bay.

Se desarrolló otro documento de opciones específicamente para evaluar los diversos enfoques, a fin de llevar a cabo la revisión de campo del programa. La

compañía y el CSRSM trabajaron en conjunto para desarrollar un rango de opciones metodológicas para la revisión de campo, respecto de la cual el CSRSM realizó entrevistas a diez de nuestros interesados externos clave para recopilar sus opiniones. El documento también circuló dentro de la compañía, a fin de recopilar aportes sobre la mejor opción para el futuro.

Después de seleccionar el enfoque preferido para la revisión de campo, comenzó el desarrollo de procesos y procedimientos. A medida que se desarrollaba la revisión de campo, era evidente que un estudio de alcance inicial era un paso necesario para ayudar a definir la profundidad, el alcance y el enfoque de campo más adecuado, según el contexto actual del yacimiento. En ese sentido, desarrollamos el paso de alcance que se muestra en la Figura 2 y preparamos un estudio de alcance para Yanacocha/Conga, a fin de realizar una evaluación en el tercer trimestre de 2011.



Durante 2011, se elaboraron los lineamientos para el análisis dirigido del programa, lo que incluyó enfoque, alcance, equipo de estudio, funciones y responsabilidades, resultados y demás consideraciones, como qué desencadena un análisis y las “reglas de participación” respecto de las cuestiones, la recopilación y el análisis de evidencia para las investigaciones y la confidencialidad.

Próximos pasos

Durante el resto de 2012, continuaremos perfeccionando el marco de evaluación social en función de las opiniones internas y aclarando la interacción de los diversos componentes (p. ej., los vínculos entre la revisión de campo y el análisis dirigido). Asimismo, llevaremos a cabo FSA en los yacimientos restantes en la región Asia-Pacífico (en Jundee finalizó en febrero de 2012), incluido Batu Hijau. Retomaremos nuestro plan programado mediante una prueba piloto de la revisión de campo en Yanacocha/Conga, en el tercer trimestre de 2012, que permite descartar cualquier circunstancia imprevista, y finalizaremos las herramientas y las metodologías para este componente.

Durante el período de 2013 a 2014, planificamos la transición del marco de evaluación social a las prácticas comerciales habituales de la compañía, mediante su incorporación al sistema de auditoría de ESR que cuenta con procedimientos formales para programar auditorías/evaluaciones e informar cronogramas, registro de acciones correctivas y seguimientos regulares. También finalizaremos una prueba piloto del análisis dirigido del programa y formalizaremos las herramientas y las metodologías asociadas. Finalmente, tenemos la intención de publicar nuestras evaluaciones sociales. Creemos que la transparencia respecto

de nuestro desempeño social resulta esencial para generar confianza con nuestros interesados, así como para tener éxito en el futuro.

5.1.3 Programa de capacitación en identificación y resolución de conflictos

Una de las lecciones clave de la CRR era que la compañía debía identificar los posibles conflictos y manejar las inquietudes de la comunidad antes de que surgiese un conflicto abierto. Nos hemos asociado con RESOLVE, una consultoría con sede en Washington, D.C. que se especializa en la resolución de disputas, a fin de desarrollar un programa de capacitación global para la identificación y la resolución de conflictos. Asimismo, RESOLVE nos ayudó a desarrollar un conjunto de aptitudes en gestión de conflictos, a fin de integrarlas a las herramientas que utilizamos para manejar las habilidades de los empleados.

Al considerar la manera de estructurar la capacitación en identificación y resolución de conflictos, seguimos las recomendaciones de la CRR acerca de que algunos miembros del personal necesitan capacitación más intensiva que otras personas, en función de su nivel de interacción con los miembros de la comunidad. Los empleados que tienen mayor interacción con la comunidad o cuyas interacciones afectan a la comunidad directamente necesitan capacitación más intensiva. En ese sentido, los programas de capacitación se basan en la cantidad de veces que los empleados interactúan con los miembros de la comunidad.

La Fase I del programa se implementó durante todo 2010 e incluyó comparaciones entre los sistemas de la compañía y otras compañías extractivas, el desarrollo de un borrador de aptitudes para la captación de interesados y la resolución de conflictos, la formación de un grupo de trabajo multifuncional para identificar necesidades de capacitación e informar el plan de estudio de la capacitación, y la realización de sesiones de capacitación piloto.

“Adquirí habilidades para identificar y reaccionar ante cuestiones conflictivas y para aplicar un enfoque disciplinado respecto de las reuniones de negociación, a fin de resolverlos en forma correcta”.

Participante, capacitación en identificación y

En la Fase II, que se llevó a cabo en 2011, continuamos perfeccionando el contenido de la capacitación y mejorando el resultado durante diversas sesiones piloto. Los aspectos destacados principales incluyen el desarrollo de una capacitación “Concientización” de 3 horas, que se centró en las interacciones con los miembros de la comunidad, minimizó la teoría, enfatizó los principios, ofreció sugerencias específicas para manejar situaciones difíciles y permitió que los participantes llevaran a la práctica las habilidades que demostraban. Esta capacitación cubre la teoría básica sobre conflictos, las causas locales de conflicto, la autopercepción del estilo de conflicto

“La capacitación me preparó para evaluar situaciones y diseñar maneras de trabajar con las comunidades”.

Participante, capacitación en identificación y resolución de conflictos

personal, las normas de desempeño en responsabilidad social y los sistemas del yacimiento para resolver conflictos. El contenido de la capacitación “Captación” de ocho horas fue revisado y reorganizado ligeramente para una mejor difusión. También lo reorganizamos para una captación previa y más frecuente de participantes, transiciones más claras entre teoría, principios y habilidades, y ejemplos más relevantes. Finalmente, agregamos más oportunidades de práctica, solicitadas constantemente por los participantes.

Al evaluar con éxito las variables en los cinco yacimientos, los planes de estudio de las capacitaciones “Concientización” y “Captación” eran esencialmente completos. De este modo, en diciembre de 2011, se inició el proceso de planificación para incorporar por completo el programa de capacitación en todo el negocio.

La capacitación específica que tuvo lugar en 2011 incluyó dos sesiones de capacitación en marzo y en julio, en Indonesia. En agosto de 2011, se llevaron a cabo un total de cinco sesiones de capacitación para las operaciones en Nevada, y, en octubre de 2011, se capacitó al personal de Exploración en África en la captación de interesados y la gestión de conflictos. En general, desde que se inició el programa, un total de 408 empleados han recibido la capacitación “Concientización” o “Captación”.

Próximos pasos

Para 2012, hemos planificado una capacitación para el personal de Exploración, los yacimientos de desarrollo de proyectos y una cantidad de operaciones. La inclusión de los miembros de la comunidad se evaluará a medida que se desarrolle este programa. Además de ofrecer capacitación, desarrollaremos un manual interno de gestión de conflictos y reclamos, y finalizaremos la integración del módulo “Concientización” en los sistemas de aprendizaje y desarrollo de nuestro Departamento de Recursos Humanos.

A medida que desarrollamos el programa de capacitación, existen diversas alternativas de implementación que están actualmente en evaluación y oscilan entre el desarrollo de capacidades en la compañía y la posibilidad de utilizar proveedores de servicios, como las ONG.

Asimismo, durante el período 2013 y 2014, desarrollaremos un modelo de aptitudes para que los empleados se centren en la captación de interesados y en la resolución de conflictos, a fin de continuar formando empleados hábiles y capaces en estas áreas clave. También desarrollaremos un sistema de monitoreo y realizaremos una prueba piloto de este, a fin de evaluar la efectividad y la retención de las habilidades aprendidas en las sesiones de capacitación. Finalmente, esperamos que en 2014 la capacitación en identificación y resolución de conflictos se implemente en su totalidad y se incorpore a los sistemas comerciales de la compañía.

5.1.4 Foro de relaciones comunitarias

A fin de continuar abordando las recomendaciones que aparecen en el informe de la CRR respecto del desarrollo de capacidades y responsabilidades de los empleados, implementamos un programa innovador denominado Foro de relaciones comunitarias (Community Relationships Forum, CRF). El CRF es una plataforma para afianzar la capacidad de los empleados de manejar las relaciones con los interesados en forma efectiva, de manera que estas concuerden con nuestra visión y nuestros valores, con los compromisos culturales y con las normas de desempeño en responsabilidad social. Es un enfoque innovador hacia la mejora del desempeño en el área mediante la creación de un foro para el diálogo y el acuerdo.

El CRF une a empleados superiores con una amplia gama de expertos para conocer las responsabilidades ambientales y sociales de Newmont y la manera en que cada persona, independientemente del enfoque profesional, puede ayudar a cumplir una función en la formación del futuro de la compañía. El foro motiva a nuestros empleados a opinar, a colaborar y a relacionarse entre sí para determinar enfrentamientos comunes, fomenta la colaboración de ideas innovadoras y crea relaciones internas y externas.

El CRF semanal ofrecerá una oportunidad para los líderes de ESR del yacimiento, de la región y de la compañía de promover relaciones efectivas con la comunidad y desarrollar capacidades de responsabilidad social desde la base. Durante la semana, las personas que asistan participarán en presentaciones, talleres y sesiones de categorización con oportunidades de compartir y analizar temas, que incluyen:

- Metas estratégicas para 2017.
- Normas y programas de desempeño en responsabilidad social.
- Reseña de las relaciones con la comunidad.
- Visión, misión y valores.
- Normas y mejores prácticas industriales respecto del desempeño social.
- Integración de actividades de ESR al negocio.
- Expectativas de las comunidades que albergan nuestras operaciones, los gobiernos y las asociaciones comerciales.

“Estoy particularmente entusiasmado con el concepto de CRF, especialmente con la participación de otras funciones dentro de la organización, además de la ESR. Esto reafirma el hecho de que Newmont integra la ESR a nuestro negocio en forma gradual, lo que hace que los empleados de ESR sintamos que formamos parte del negocio. Espero que, con el tiempo, el CRF cambie los comportamientos de todos los empleados de Newmont, a fin de tratar las cuestiones de relaciones con la comunidad con la misma exigencia con la que tratan la seguridad”.

“Creo que la sugerencia de crear una plataforma para que los superiores emitan sus opiniones sobre hechos que conciernen a nuestras relaciones con las comunidades es excelente. Nosotros, los empleados en el área, tenemos muchos más conocimientos sobre la relación de Newmont con nuestros interesados externos, pero no habíamos tenido una plataforma dirigida como el CRF para compartir estos conocimientos. El CRF es una idea brillante, y creo que producirá buenos resultados para la compañía”.

El CRF reconoce la importancia y los esfuerzos de los superiores del personal para garantizar el éxito de nuestros proyectos y operaciones futuros, mientras desarrollan confianza y habilidades profesionales, a fin de mejorar el desempeño en el área. El CRF fomenta la responsabilidad de los empleados, en todas las áreas de negocio, para promover relaciones efectivas con la comunidad. Los grupos considerarán soluciones para mejorar las relaciones entre las funciones de Newmont, así como dentro de la comunidad. Al facilitar el intercambio de información y crear una plataforma para “emitir opiniones”, el CRF brinda una oportunidad regular de promover nuevos comportamientos, identificar líderes de nuestra cultura de ESR y facilitar el intercambio de información para mejorar nuestra reputación y nuestras relaciones en las comunidades donde

operamos.

El CRF tendrá muchos beneficios posibles para la compañía y las comunidades locales. Los participantes del CRF aumentarán su concientización, conocimiento y apreciación del estudio de la Reseña de las relaciones con la comunidad y de cómo su participación forma nuestras relaciones con las comunidades locales.

El CRF otorgará a los superiores del personal un conocimiento analítico sobre las cuestiones relacionadas con la comunidad, que se relaciona directamente con el éxito de la compañía y permite que el personal aborde estas cuestiones. Esto motiva a los empleados superiores a ser defensores del cambio, lo que produce cambios genuinos en los comportamientos y las prácticas, y una mejora en la responsabilidad respecto de cuestiones relacionadas con la ESR. El CRF también aumentará las habilidades, las capacidades y el desarrollo profesional de los superiores del personal, a fin de mantener el ritmo del enfoque de Newmont hacia el desempeño social corporativo, dado que mejora las relaciones interpersonales a través del aumento del trabajo en red y de la comunicación. Finalmente, el CRF ayudará a los participantes a apreciar los papeles complementarios que existen entre las diversas funciones en la compañía y la necesidad de colaborar en forma efectiva para mantener nuestro negocio.

Cada CRF regional incluirá entre 70 y 90 participantes que interactuarán con los miembros de la comunidad diariamente. Creemos que las relaciones efectivas pueden lograrse a través del diálogo genuino con las comunidades que albergan nuestras operaciones y con otros interesados clave. Escuchar y comprender las perspectivas de estos interesados resulta esencial para manejar nuestras relaciones en forma más efectiva.

Próximos pasos

El CRF de apertura está programado para la semana del 23 de abril de 2012 en África. El segundo CRF está programado para la región Asia-Pacífico en junio de 2012, y los CRF de la región de Norteamérica y Sudamérica están programados para el tercer y el cuarto trimestre de 2012, respectivamente. Luego de finalizar los CRF, se preparará un informe de evaluación y resumen para documentar las lecciones aprendidas y el camino para seguir. Según el resultado del CRF regional en 2012, se podrá llevar a cabo un foro de relaciones con la comunidad global en 2013.

5.1.5 Programa de concientización “Las relaciones con la comunidad y usted”

Uno de los hallazgos clave de la CRR fue que “a menudo, en los yacimientos y en la gerencia de la compañía, los empleados creen que solo el personal de ESR es responsable de las relaciones con la comunidad, del compromiso y de la resolución de conflictos”. Como respuesta a este hallazgo, el Comité de ESR de la Junta de Directores destacó en su informe de marzo de 2009 que “todos los empleados, independientemente de su puesto en la compañía, cumplen una función en la mejora de las relaciones de la compañía con las comunidades a las que afecta”.

Además de esta importante observación realizada por los directores del estudio de la CRR, se estableció un mandato en toda la compañía, en agosto de 2010, para “integrar a la ESR”, es decir, hacerla formar parte de la cultura de la compañía. Con este mandato, y en el contexto del compromiso de la CRR y de Newmont de “demostrar liderazgo en seguridad, conservación del medio ambiente y responsabilidad social”, se comenzó a desarrollar un programa en línea en 2012, a fin de aumentar el nivel de concientización e identificar acciones específicas para que cada empleado comparta la responsabilidad de afianzar nuestras relaciones con las comunidades donde exploramos, construimos, operamos y cerramos minas.

El programa en línea “Las relaciones con la comunidad y usted” se desarrolla actualmente y tendrá una extensión inicial durante el segundo trimestre de 2012. Este programa permitirá la participación de empleados en el papel fundamental de las relaciones sólidas entre la compañía y las comunidades, respecto de nuestras operaciones. Los empleados aprenderán sobre la vida diaria y la cultura de estas comunidades, así como sobre los posibles impactos positivos y negativos que la minería puede crear. Finalmente, los empleados lograrán comprender cómo sus comportamientos pueden afectar estas importantes relaciones y, en consecuencia, su capacidad de ser exitosas.

En el programa en línea, y a través de tecnología innovadora en nuestro sistema de prospectores en la intranet, los empleados generarán y enviarán ideas que crean que puedan ayudar a fomentar relaciones positivas con la comunidad. Estas ideas se recopilarán, se analizarán y se utilizarán como base para el desarrollo de planes de acción para 2013, que permitirán la participación de empleados en acciones específicas que pueden tomar para mejorar las relaciones con la comunidad.

Durante 2012, se pedirá a entre 400 y 700 empleados de toda la compañía que lideren el programa “Las relaciones con la comunidad y usted”, y estos contribuirán a la implementación en 2013 de las nuevas ideas y estrategias innovadoras que surjan.

Próximos pasos

A fines de 2012, se pedirá a todos los empleados que realicen esta capacitación, con un objetivo específico de llegar al 60% de empleados que tienen acceso diario al prospector y al 25% del resto de los empleados. En 2014, compilaremos un informe sobre el avance y los logros de este programa.

5.1.6 Eventos de concientización de responsabilidad social

Desde la finalización del estudio de la CRR en 2009, se han llevado a cabo diversos eventos para difundir información y promover el diálogo relacionado con la importancia de las relaciones con la comunidad y nuestro desempeño social. Cada año, publicamos en línea nuestro informe de sustentabilidad anual, “Más allá de la mina”, que incluye información detallada sobre la CRR. El conjunto completo de los documentos del estudio⁴ en un formato fácil de utilizar también se encuentra disponible. Durante 2011 y principios de 2012, hemos continuado promoviendo la concientización en toda la compañía mediante el uso de sesiones interactivas con los empleados para demostrar el papel de la credibilidad y la confianza en la creación de relaciones, y la importancia que tienen las relaciones sólidas con la comunidad para nuestro negocio.

Próximos pasos

Durante el resto de 2012, continuaremos llevando a cabo sesiones de aprendizaje experiencial en las diversas funciones y regiones de la compañía. También estamos preparando un estudio de caso sobre el desarrollo de los Acuerdos de Responsabilidad Social en Ahafo para capturar las lecciones importantes aprendidas a partir de ese proceso.

Durante 2013 y 2014, continuaremos llevando a cabo sesiones para crear concientización en toda la organización, a fin de impartir las lecciones clave de la CRR y la importancia de las relaciones sólidas y saludables con la comunidad para nuestro futuro.

5.2 Mejora de la captación y del alcance

5.2.1 Captación de interesados externos

Después de la publicación de los informes de la CRR, nos relacionamos y nos comunicamos con más de 1600 interesados externos, especialmente con los que pertenecen a aquellas comunidades que participaron en el estudio, a fin de informarles la finalización del estudio de la CRR y de recibir sus opiniones.

⁴ “Community Relationships Review – Report of the Environmental Social Responsibility Committee of the Board of Directors”, marzo de 2009 (Committee Report); “Community Relationships Review - Global Summary Report”, marzo de 2009; Advisory Panel Report “Building Effective Community Relationships”, febrero de 2009.

Además de esta divulgación, un taller global sobre relaciones con la comunidad convocó a diversos interesados en noviembre de 2009, incluidos accionistas, agencias internacionales, gobiernos locales, ONG y miembros de la comunidad local. Continuamos realizando el seguimiento de diversas sugerencias que se dieron a conocer en este taller.

El compromiso con nuestros interesados en torno a la implementación de los programas y las actividades que se relacionan con la CRR ha continuado siendo un área de interés en 2011. Estamos fijando como objetivo la realización de reuniones con accionistas interesados, al menos, dos veces por año. La primera reunión se llevó a cabo en la ciudad de Nueva York el 14 de junio de 2011; la segunda reunión fue una teleconferencia el 23 de agosto de 2011; y, el 11 de enero de 2012, llevamos a cabo otra teleconferencia para brindar una actualización sobre nuestras operaciones y nuestros proyectos en Perú, y sobre la CRR.

Además de compromisos específicos, la compañía realizó encuestas de interesados externos e internos, a fin de conocer cómo se percibe el desempeño de la compañía en diversas áreas. Nuestro grupo de Comunicaciones llevó a cabo un ejercicio de captación integral en 2011 con 281 interesados externos en Australia, Ghana, Indonesia y los Estados Unidos. Nuestro grupo de Recursos Humanos llevó a cabo nuestra primera encuesta a todos los empleados sobre una amplia gama de categorías, incluidas la responsabilidad ambiental y social.

Los interesados externos que fueron entrevistados representaban diversos sectores, incluidos el gobierno, organizaciones no gubernamentales y sociedades civiles, medios de negocios y comerciales, expertos y académicos de industrias mineras, y analistas financieros. Aproximadamente un tercio de las entrevistas se llevó a cabo con interesados que vivían muy cerca de las comunidades mineras de Newmont.

Cuando se les pidió que calificaran su impresión general sobre Newmont, el 51% de las respuestas fue favorable y el 46% de las respuestas fue neutral. Entre los interesados locales, el 68% califica su impresión general sobre Newmont como favorable. Cuando se les pidió que calificaran el desempeño ambiental de Newmont, las respuestas de los interesados locales fueron, en promedio, alrededor de un 8% más favorables que las de los demás interesados externos. Cuando se les pidió que calificaran los aspectos de la responsabilidad social de Newmont a través de 11 factores diferentes, las respuestas de los interesados que viven cerca de nuestras operaciones mineras fueron, en promedio, alrededor de un 21% más favorables que las de los interesados globales.

Nuestra encuesta de empleados se envió a, aproximadamente, 15.000 empleados y recibió una tasa de respuesta general del 82,9%. Cuando se preguntó si los empleados creen que la compañía está “muy comprometida con la higiene y la sustentabilidad ambiental”, se recibió un 89% de respuestas favorables, y el 85% cree que la compañía está “muy comprometida con la responsabilidad social”.

Cuando se preguntó a los empleados si creen que la compañía “tiene una reputación positiva en la comunidad local”, se recibió un 75% de respuestas favorables. La última pregunta puede compararse con toda la industria extractiva e indica que nuestros empleados califican a la compañía en una forma que es el 19% más favorable que la de la norma.

En conclusión, nuestros empleados tienen una mejor opinión sobre nuestro desempeño ambiental y social que nuestros interesados externos a nivel local, quienes, a su vez, tienen una mejor opinión que los demás interesados externos. Estos resultados sugieren que las impresiones mejoran con la cercanía a la compañía y el conocimiento que se tenga de esta. En general, estos estudios constituyen una referencia útil sobre las diversas percepciones de los interesados respecto del desempeño ambiental y social de la compañía, y ayudarán a elaborar planes de captación interna y externa.

En relación con la recomendación del Panel de Consultoría de la CRR de crear un mecanismo permanente para brindar aportes externos sobre cuestiones clave asociadas con la creación de relaciones con la comunidad en el sistema de Newmont, encargamos a RESOLVE el desarrollo de un libro blanco para ayudar en nuestro análisis. Esta investigación analiza los antecedentes y el contexto, así como las tendencias clave en la industria y en la sociedad civil que sean relevantes para lograr aportes externos para nuestro negocio. El libro blanco ofrece un caso de negocios para un panel de consultoría, lo que incluye el mandato y el papel posibles, el área de interés, los perfiles y las características de los candidatos, el balance del panel, los términos de referencia, las reglas básicas y demás elementos. El libro evalúa modelos anteriores y existentes para los paneles de consultoría externos, analiza las características del éxito y presenta tres modelos como opciones para considerar.

Próximos pasos

Durante el resto de 2012, convocaremos nuevamente al Panel de Consultoría de la CRR, programado provisoriamente para mediados de mayo, a fin de brindarles una actualización acerca de nuestro avance y analizar nuestros planes y nuestras prioridades para los próximos dos años y épocas posteriores. También nos reuniremos con los accionistas interesados, al menos, una vez más durante 2012.

Durante 2013 y 2014, llevaremos a cabo encuestas de seguimiento para evaluar nuevamente las percepciones en los diferentes grupos de interesados, en comparación con la referencia que se analizó previamente. Asimismo, evaluaremos en detalle la formación de un panel de consultoría externo para brindar aportes a la compañía sobre la relación con la comunidad o sobre cuestiones más variadas, como la sustentabilidad.

Continuaremos llevando a cabo reuniones de actualización de la CRR con accionistas interesados, al menos, dos veces por año y estamos planificando convocar nuevamente al Panel de Consultoría de la CRR en 2014 para el 5.º

aniversario de la finalización del estudio. Además, también planificamos realizar otro taller global sobre la CRR para relacionarnos directamente con los interesados y escuchar sus perspectivas sobre la implementación de la CRR.

5.2.2 Planificación, monitoreo y captación de interesados externos

La implementación de las recomendaciones del informe sobre la CRR del Comité de Responsabilidad Ambiental y Social de la Junta de Directores está alineada estratégicamente con nuestro objetivo de “cumplir con nuestros planes en forma segura, y ambiental y socialmente responsable”. Este año será el cuarto año consecutivo en el que la CRR se incluye en la Guía de objetivos y medidas anuales de la compañía, que se utiliza para fijar prioridades, alinear metas y establecer responsabilidad en toda la organización. Los objetivos se han alineado con las recomendaciones del informe del Comité de Responsabilidad Ambiental y Social de la Junta de Directores. Los objetivos de cada año se resumen en la manera que se indica a continuación y se analizan en mayor detalle en este informe:

- 2009: presentar la CRR en los yacimientos y relacionarse con los interesados a través de un taller global a fin de año. Llevar a cabo una revisión completa de las normas de desempeño en responsabilidad social.
- 2010: desarrollar un programa de auditoría social actualizado y realizar una prueba piloto de este, en función de la revisión de las normas de desempeño en responsabilidad social. Realizar una prueba piloto del programa en un yacimiento operativo, como mínimo.
- 2011: identificar departamentos y funciones que tengan mayor influencia e impacto en los interesados externos. Desarrollar métricas para el desempeño organizativo que midan la efectividad de Newmont al crear valor compartido con las comunidades que albergan nuestras operaciones.
- 2012: motivar a los empleados a que desarrollen capacidades y generen ideas y acciones que se recopilarán, analizarán y utilizarán como base para seleccionar, fijar como prioridad y desarrollar planes de acción que cada empleado adoptará en 2013, lo que contribuirá a las relaciones positivas con la comunidad.

Otro mecanismo utilizado por la compañía para establecer responsabilidad de desempeño es el Programa de liderazgo de Newmont, que describe los resultados previstos en todos los niveles de líderes de la organización y que se utiliza como base para manejar el desempeño en liderazgo. Uno de los elementos incluidos en el Programa de liderazgo establece los resultados previstos en el área de responsabilidad social, y, en 2012, se llevarán a cabo revisiones para promover aún más la responsabilidad de implementar objetivos estratégicos respecto de la creación de relaciones con la comunidad, una de las lecciones aprendidas de la CRR.

Durante 2011, también iniciamos informes trimestrales formales de los yacimientos que participaron en el estudio de la CRR, a fin de registrar la implementación de los planes de acción en el yacimiento. A pesar de que el seguimiento de acciones en el yacimiento ha estado en curso desde 2009, estandarizamos la plantilla de informe para comprender mejor el nivel de implementación de las lecciones aprendidas, así como el ritmo de difusión a otras operaciones. La Parte II de este informe presenta las acciones de implementación de la CRR en el yacimiento con mayor detalle.

Próximos pasos

Durante el resto de 2012, revisaremos los resultados de responsabilidad social en el Programa de liderazgo de Newmont, a fin de mejorar la responsabilidad de implementar objetivos estratégicos respecto de la creación de relaciones con la comunidad.

Durante 2013 y 2014, continuaremos desarrollando los objetivos y las medidas anuales de la compañía de acuerdo con el desarrollo de la implementación de la CRR. Esperamos que, a medida que las normas, los sistemas y los procedimientos de desempeño se implementan en su totalidad, fijemos objetivos en función del mantenimiento de los programas y de la mejora continua del desempeño. Desde esta plataforma, extenderemos la implementación de la CRR a las prácticas que abordan cuestiones que representan mayores desafíos y que no están bien definidas, como el consentimiento libre, previo e informado, la minería artesanal de pequeña escala y la participación local. También llevaremos a cabo otra encuesta de empleados en 2013 para evaluar nuestro avance respecto de las creencias de los empleados sobre nuestro compromiso de responsabilidad ambiental y social.

Finalmente, en 2014, planificamos llevar a cabo una evaluación interna integral de nuestro avance en función de las recomendaciones de la CRR, y evaluar la implementación de la CRR en términos de creación de relaciones efectivas, constructivas y duraderas entre la compañía y la comunidad. La evaluación será una revisión global con alcance similar al de la CRR, que utiliza asesores externos, una metodología de estudio consistente y revisiones de pares. El informe medirá nuestro avance relacionado con la implementación de las recomendaciones de la CRR y evaluará la mejora o el deterioro según nuestras relaciones con las comunidades.

5.3 Revisión de los sistemas de administración

5.3.1 Mejor práctica global: procedimiento de reclamos y quejas

En vías de establecer los reclamos y las quejas como métrica clave para el desempeño social en 2011, que se analiza en la Sección 5.4, identificamos amplias diferencias en la implementación y el cumplimiento de la norma de administración y resolución de reclamos y quejas. Si bien desarrollamos esta norma en 2010 y comenzamos a trabajar en diversas partes de la compañía para aplicarla e integrarla, hemos logrado comprender que necesitamos esforzarnos más para mejorar nuestro desempeño en esta área. Aunque algunos yacimientos de Newmont, como Ahafo, han sido una guía de buenas prácticas y, por lo general, son considerados líderes industriales respecto de sus mecanismos de reclamos y quejas, existen otros lugares de la compañía donde se necesita un enfoque más deliberado y específico.

La CRR identificó a los mecanismos de reclamos y quejas como un componente integral del manejo de relaciones con los interesados. Nuestras acciones afectan a los interesados, y las acciones de los interesados afectan a la compañía y a nuestras operaciones. La CRR llegó a la conclusión de que un factor crucial en la determinación de la solidez de las relaciones de Newmont con los interesados de su comunidad es el grado en que los interesados perciben que la compañía escucha sus preocupaciones y se compromete con ellos para resolverlas. Si las comunidades no creen que la compañía escucha a sus preocupaciones y se compromete a responder a ellas, esa percepción crea un riesgo significativo para la compañía.

Los mecanismos de reclamos y quejas efectivos pueden ayudar a garantizar que seamos responsables de nuestras acciones ante la comunidad. Si no abordamos los reclamos de los interesados de manera efectiva, estas quejas pueden socavar la buena voluntad entre los interesados y la mina. Por ello, debemos garantizar que nuestros sistemas de administración puedan capturar los reclamos y las quejas de la comunidad y responder a ellos, a fin de que los interesados se relacionen con la compañía respecto de cuestiones que los preocupan. Un mecanismo de reclamos efectivo conlleva un proceso disciplinado que recibe y responde a las preocupaciones de los interesados a través de la asignación sistematizada de responsabilidad.

Próximos pasos

Durante 2012, nos centraremos en cuán efectivos han sido los yacimientos operativos al implementar los procesos de administración y resolución de reclamos y quejas, según se define en la norma de desempeño. Cada una de las visitas evaluará el diseño y la estructura del mecanismo, el desempeño del mecanismo, e incluirá un taller con personal clave para analizar los aspectos prácticos de la implementación.

Los resultados del proceso de revisión del yacimiento permitirán que Newmont determine necesidades de desarrollo de capacidades específicas y capacitación,

a fin de mejorar los procedimientos de reclamos y quejas que se implementan en la actualidad. Una descripción del papel de un “Funcionario de quejas” se expresará y se incorporará en los planes de desarrollo para el personal adecuado. Asimismo, se propondrán métricas que pueden utilizarse mundialmente para registrar e informar el desempeño de la administración de reclamos y quejas de la compañía, según el análisis de métricas de sustentabilidad que se menciona a continuación.

5.3.2 Mejor práctica global: documento de guía de la evaluación del impacto social

La compañía estableció una norma sobre la evaluación del impacto social (Social Impact Assessment, SIA) en 2010, a fin de garantizar que se desarrollen y se utilicen SIA en los yacimientos para mejorar los resultados de desempeño social. La mitigación de impactos sociales, como consecuencia del desarrollo de proyectos o de operaciones, constituye un factor clave que permite desarrollar relaciones duraderas con la comunidad, las cuales facilitan el acceso a las tierras, a los recursos, a las aprobaciones y al capital necesarios para el desarrollo y la expansión de minas y de operaciones ininterrumpidas.

En 2011, el seguimiento de las acciones de mitigación que derivan de las SIA fue seleccionado como una métrica de sustentabilidad clave, según se analiza en la Sección 5.4. Debido a que evaluamos diversas SIA que se han preparado en toda la compañía, así como en toda la industria, reconocemos que el conocimiento interno y la capacidad de completar SIA de alta calidad son inconsistentes, y que se requiere claridad y dirección superior para apoyar a las regiones y a los yacimientos en el proceso de SIA.

Próximos pasos

Durante 2012, se desarrollará una guía específica para el proceso de SIA, así como una guía sobre el alcance de contenido recomendado, a fin de garantizar que la norma corporativa de Newmont sobre la evaluación del impacto social refleje una práctica principal y brinde asesoramiento práctico y pasos para la implementación. Los componentes principales de una SIA se describirán en un marco práctico que presente los beneficios de las SIA en el conocimiento y la administración de riesgos y oportunidades sociales, de herramientas para ayudar a los gerentes locales a definir el área de influencia y a captar interesados durante todo el proceso de evaluación, del uso de los resultados de las SIA para desarrollar y monitorear planes de gestión y consideraciones en la adaptación del proceso a la exploración y al cierre.

5.3.3 Revisión de las normas de desempeño en responsabilidad social

El informe de la CRR identificó que, a pesar de que contábamos con la implementación de normas sólidas de desempeño en responsabilidad social, también existían brechas críticas que deben abordarse, por ejemplo, en el área de los mecanismos de reclamos y quejas. En total, un conjunto de 11 normas de desempeño en responsabilidad social revisadas se extendió a toda la organización en mayo de 2010. Para 2011, fijamos el objetivo de realizar

trabajo adicional respecto de las normas de desempeño, incluidos finalizar una norma de planificación estratégica de relaciones con la comunidad, considerar anexos en función de los desarrollos en torno a los derechos humanos e integrar los elementos ambientales y sociales del cierre y la recuperación del yacimiento en una norma integral; sin embargo, este objetivo no se cumplió.

Próximos pasos

Durante el resto de 2012, la compañía realizará una revisión completa de las normas de desempeño en responsabilidad ambiental y social para evaluar su importancia, su campo de aplicación, su funcionalidad y su efectividad. Han transcurrido cinco años desde que nuestras normas de desempeño ambiental se sometieron a una revisión completa; y, a pesar de que nuestras normas de desempeño en responsabilidad social fueron revisadas en forma relativamente reciente, resulta oportuno controlarlas con profesionales, a fin de garantizar que estén impulsando la mejora del desempeño social. Como parte de la revisión, el énfasis se pondrá en fusionar las normas de desempeño ambiental y las normas de desempeño en responsabilidad social en un único conjunto de normas de desempeño en sustentabilidad, a fin de promover aún más el vínculo entre la gestión de los impactos ambientales de la minería y de las relaciones con la comunidad, una de las lecciones aprendidas a partir de la CRR. Finalmente, a fines de 2014, nuestra intención es publicar nuestras normas de desempeño. Creemos que la transparencia respecto de cómo manejamos los riesgos ambientales clave y nuestros procesos para crear relaciones sólidas con la comunidad resulta esencial para nuestro éxito en el futuro, en el contexto que describimos en la Sección 1 de este informe.

5.4 Métricas de sustentabilidad

Debido a que diseñamos, implementamos y desarrollamos programas, y, en última instancia, realizamos su transición hacia los procesos comerciales estándares de la compañía, necesitamos maneras de medir nuestra efectividad. Algunos de los programas que se describen anteriormente cuentan con mecanismos de evaluación incorporados, como la revisión de campo y el marco de evaluación social; pero otros, como la capacitación en identificación y resolución de conflictos, son menos evidentes. Según lo identificado en el informe de la CRR, la compañía debe desarrollar, perfeccionar e implementar una cantidad de normas, sistemas y procedimientos de desempeño para fomentar relaciones significativas con las comunidades que albergan nuestras operaciones y con otros interesados.

Los objetivos claros y significativos son una parte esencial para medir la implementación, la ejecución, la coherencia y la creación de valor de nuestros programas. Al igual que con cualquier medición, la meta verdadera no es la métrica en sí misma (la métrica simplemente es un forma de evaluar el resultado generado por los aportes y los procesos), sino el hecho de influenciar el cambio deseado en nuestros comportamientos y nuestras acciones que afectan nuestro desempeño.

Las métricas iniciales que se han elegido se alinean con las recomendaciones de la CRR y proporcionarán datos y seguimientos esenciales para monitorear y

continuar mejorando nuestro desempeño social. Son indicadores acumulativos de una cantidad de aspectos de nuestro desempeño, dado que reflejan cuán bien comprendemos y manejamos los elementos de nuestro negocio sobre los cuales tenemos algún tipo de control. Si bien estas cuatro métricas son críticas para crear relaciones positivas con la comunidad, en sí mismas no garantizan el éxito. Las métricas de sustentabilidad que se seleccionaron se vinculan inextricablemente entre sí y con el desarrollo de valor compartido con las comunidades. Estas son:

- Empleo local;
- Desarrollo económico local (también conocido como contenido local);
- Impactos sociales y económicos de las operaciones (evaluaciones del impacto social), y;
- Administración de reclamos y quejas.

Durante todo el ciclo de vida de un proyecto minero, las comunidades y los interesados locales tienen expectativas. Esperan encontrar empleo en la compañía y esperan que la economía local mejore a través de la estimulación y del crecimiento del negocio local. También tienen preocupaciones sobre los recursos y el impacto de nuestras operaciones en el medio ambiente y en sus vidas. Todas estas expectativas afectan la aceptación de la compañía en las comunidades locales en forma directa.

Las revisiones y los debates en las diversas funciones comerciales durante 2011 identificaron la necesidad de establecer datos de referencia sobre las métricas durante 2012, que se utilizarán para medir el avance de nuestro desempeño. Aquellos yacimientos que actualmente cuenten con la implementación de sistemas, procesos y objetivos, continuarán informando y mejorando su desempeño, mientras que otras ubicaciones se centrarán en reunir los recursos necesarios para el informe interno sobre las métricas de los años posteriores. Estas cuatro métricas representan el comienzo de nuestro proceso para definir y evaluar el valor compartido en forma consistente. Con el tiempo, continuaremos desarrollando estas métricas y agregaremos métricas nuevas que consideremos que reflejan nuestro verdadero desempeño social.

Los detalles específicos sobre cada métrica se analizan en las siguientes secciones.

5.4.1 Empleo local

Una de las formas más inmediatas y efectivas para crear y demostrar valor compartido, mediante un alivio inmediato de la pobreza en los países en desarrollo, es a través del empleo local. La métrica propuesta se centrará en el porcentaje de empleo local que sea relevante para la región o el yacimiento, en el contexto de la relación con las comunidades respectivas y de la creación de valor compartido. Asimismo, el empleo local es una demostración real y tangible de nuestro compromiso con los habitantes locales o con la población típica de dicho país o región, como las poblaciones indígenas.

En algunos casos, se promulgan una estrategia y un objetivo de empleo local mediante acuerdos de acceso a los minerales o a las tierras, o mediante acuerdos voluntarios. La métrica está diseñada para centrarse en mejorar las posibilidades de empleo, la retención y las capacidades para respaldar nuestras necesidades comerciales, y constituirán la base para la captación permanente de interesados. El beneficio comercial de una mano de obra con niveles significativos de empleados locales implica niveles de productividad más altos y una tasa de retención de empleados más alta (dado que viven en el lugar), lo que, a su vez, reduce los costos de ingreso y de capacitación, y probablemente produce un mejor registro de seguridad debido a la reducción de la rotación.

Las métricas de empleo local de 2012 establecen que:

“El 100% de las operaciones y de los proyectos principales seleccionados desarrollarán planes de empleo durante 2012, que identificarán objetivos significativos con plazo determinado para implementar, monitorear e informar el comienzo en enero de 2013”.

Para aquellos yacimientos con objetivos de empleo existentes (Ahafo y Akyem), informaremos de manera interna el porcentaje de logro de los objetivos identificados. (Ejemplo: objetivo = 35 de cada 100 contrataciones nuevas (o el 35%) serán locales. Si un yacimiento tiene 40 contrataciones locales nuevas, está logrando un 114% del objetivo).

5.4.2 Contenido local

Independientemente de cuántos miembros de la comunidad local tengan empleo en nuestras operaciones, existe una expectativa adicional de que nuestras operaciones ayudarán a catalizar el desarrollo comercial local y regional, lo que incluye a aquellos que podrían actuar como proveedores o vendedores para la compañía. La participación de proveedores y contratistas locales crea un sentido de dominio de las operaciones de la compañía por parte de los habitantes locales, lo que ayuda a promover la buena voluntad en la comunidad y conserva la aprobación informal de la comunidad y del país que albergan nuestras operaciones, que necesitamos para continuar desarrollando, operando y cerrando minas. Mediante el desarrollo de capacidades de emprendimiento sólidas y de visión para los negocios, esta también crea una base firme para la actividad económica sustentable después de que cese la minería.

A través del suministro de contenido (bienes y servicios) proveniente de los negocios de la comunidad local y regional, generamos empleo indirecto mediante mercados de trabajo local de 2.º y 3.º nivel. Un estudio reciente⁵ llevado a cabo en Ghana estimó que el impacto de Newmont en los puestos de

⁵ Kapstein E. and Kim, R. *Sourcing Locally for Impact*. Stanford Social Innovation Review, fines de 2011.

trabajo en Ghana, en 2009, fue 27 a 1 (es decir, mientras contratábamos 1700 empleados directos, generábamos otros 46.300 puestos de trabajo en forma indirecta). Ubicar los beneficios financieros cerca del lugar donde se producen los posibles impactos adversos confirma la alineación de las comunidades locales con nuestro éxito operativo. Mediante esta métrica, la compañía trabajará con los negocios locales y regionales para ayudarlos a desarrollar mercados para sus bienes y servicios, más allá de la operación minera.

La métrica de contenido local de 2012 establece objetivos de gasto para bienes y servicios con los negocios locales de cada región.

5.4.3 Evaluaciones del impacto social

Las evaluaciones del impacto social (SIA) nos permiten conocer nuestros impactos directos e indirectos (tanto positivos como negativos) sobre las comunidades que albergan nuestras operaciones y que son el resultado de la presencia de nuestras operaciones. Si no conocemos estos impactos ni actuamos en consecuencia, nuestra capacidad de generar confianza y respeto con nuestros interesados es limitada, debido a que estos no percibirán que comprendemos de qué manera afectamos sus vidas.

Las SIA nos permiten identificar y evaluar los impactos sociales relacionados con una operación, y desarrollar e implementar planes de mitigación y desarrollo efectivos a corto y a largo plazo. Llevar a cabo SIA periódicas y exhaustivas nos permite predecir los riesgos sociales y abordarlos en forma oportuna y eficaz con relación a los costos. Las SIA también nos permiten identificar oportunidades de contribuciones sustentables para apoyar el desarrollo socioeconómico local y mejorar el valor de la operación para la comunidad local.

Se ha establecido una métrica de dos partes como medio para garantizar que las SIA se lleven a cabo y/o se actualicen en todos los yacimientos (operaciones y/o proyectos de inversión principales) y que los impactos sociales que se identifican a través del proceso de SIA se manejen en forma efectiva, oportuna y eficaz con relación a los costos.

La primera parte de la métrica está destinada a que el 100% de las operaciones y/o de los proyectos de inversión principales completen una SIA o realicen una actualización en 2013. La segunda parte de la métrica se destina a que el 100% de los impactos sociales directos moderados o principales (significativos) sean identificados y documentados en las SIA, a fin de mitigarlos o evaluarlos y abordarlos en forma activa, en el término de un año. Los impactos sociales indirectos de los yacimientos serán evaluados caso por caso, y aquellos que produzcan un riesgo comercial moderado o significativo serán incluidos en los planes de mitigación y/o desarrollo.

5.4.4 Mecanismos de reclamos y quejas

La CRR y nuestro programa de capacitación en gestión de conflictos que se desarrolló en consecuencia identificaron que la base para generar confianza con los interesados es contar con un proceso transparente, accesible y justo, a fin

de escuchar y resolver reclamos y quejas. Si las comunidades locales no saben cómo se escuchan y se abordan sus cuestiones, será difícil obtener las aprobaciones informales (y formales) que necesitamos para llevar a cabo nuestro negocio.

A medida que expandimos nuestra búsqueda de nuevas fuentes de reservas, iniciamos operaciones de nuevos proyectos y mantenemos las operaciones actuales, necesitamos poder abordar rápidamente inquietudes, reclamos y quejas relacionados con los impactos de nuestros proyectos mineros. El tiempo y la conveniencia con los que se abordan los reclamos y las quejas no solo reducen las demoras operativas, sino también afianza las relaciones con la comunidad local.

La métrica de reclamos y quejas para 2012 especifica que las operaciones deben implementar un mecanismo funcional completo de reclamos y quejas (escala de 1.º, 2.º y 3.º orden) y comenzar a informar objetivos a fines de 2012. Las operaciones informarán el porcentaje de reclamos y quejas reconocido en un margen de tiempo determinado y el porcentaje de reclamos y quejas resueltos en un margen de tiempo determinado.

5.4.5 Próximos pasos

Desde 2012 en adelante, continuaremos mejorando nuestra complejidad y nuestro alcance al aplicar métricas a los aspectos de desempeño social de nuestros negocios. Esto incluirá análisis de seguimiento y desarrollo de documentación y planes de respaldo que optimizarán el beneficio que obtenemos a partir de nuestros programas de sustentabilidad. Durante el período 2013-2014, finalizaremos los procesos para fijar objetivos e iniciaremos informes públicos sobre nuestro desempeño, según estas medidas.

6 Parte I: conclusiones y observaciones

El enfoque que hemos adoptado para implementar las recomendaciones de la CRR es claro y conciso. Debemos establecer una base de normas de desempeño, herramientas de apoyo y programas complementarios para definir con claridad cuáles deben ser nuestras expectativas respecto de nuestros comportamientos al crear relaciones con la comunidad.

Este enfoque requiere implementar las normas y los programas de desempeño de forma metódica y disciplinada, a fin de impulsar el cambio requerido en todo el negocio.

Luego, debemos implementar nuestros programas en un marco de relaciones que es en sí dinámico y complejo. El ritmo de crecimiento cada vez mayor de las expectativas y del activismo de la comunidad, catalizado y permitido por la tecnología de las redes sociales, es muy real. Nuestro enfoque en la creación de valor compartido con las comunidades que albergan nuestras operaciones a través del compromiso y la transparencia resulta esencialmente atinado y refleja relaciones sólidas con la comunidad a largo plazo. Mientras que una cantidad de programas relacionados con la implementación de la CRR llegan al punto en el

que pueden incorporarse rápidamente a los procesos comerciales normales, nosotros continuaremos incrementando nuestros esfuerzos y nuestra imaginación para promover el cambio cultural profundo por el que luchamos, que producirá la creación de relaciones sólidas y duraderas en torno al concepto de valor compartido.

7 Parte II: avance en la implementación de la CRR, avance en los planes de acción del yacimiento

Esta sección del informe analiza las diversas acciones que se han realizado en los cinco yacimientos que participaron en el estudio de la CRR: Ahafo, Batu Hijau, Carlin, Waihi y Yanacocha.

7.1 Actualización del plan de acción en el yacimiento Ahafo

El enfoque de Newmont Ghana posterior a la publicación del informe de la CRR incluyó revisiones realizadas por los equipos de Responsabilidad Ambiental y Social (ESR) en el yacimiento y en la región, y una serie de presentaciones ante los equipos de líderes regionales y del yacimiento más grandes, a fin de crear concientización y obtener opiniones. Después de esta participación, se desarrolló un plan integral de acción y comunicación para abordar las recomendaciones del estudio de la CRR. Esta sección describe los aspectos destacados de las acciones que se tomaron como respuesta al plan de acción de la CRR.

Newmont Ghana ha patrocinado la capacitación en desarrollo de capacidades para miembros clave de la Fundación de Desarrollo en Ahafo de Newmont (Newmont Ahafo Development Foundation, NADeF) y la asamblea de distrito, a fin de que pudiesen coordinar programas de desarrollo en forma efectiva y optimizar el valor que Newmont otorga al distrito de Asutifi y a la región Brong-Ahafo. Newmont también ha negociado un acuerdo de cooperación con la asamblea de distrito para ayudar a alinear los esfuerzos de la Asamblea de distrito con los programas de desarrollo de la comunidad, y para promover el diálogo en torno a la planificación a largo plazo, que, en última instancia, beneficiaría a las comunidades locales y a la región Brong-Ahafo en general.

Al considerar una planificación a largo plazo, Newmont Ahafo (Ahafo) utilizó un enfoque denominado Comité de Consulta de la Comunidad, a fin de crear una plataforma regular para atraer a las comunidades. El objetivo de este comité es ayudar a los miembros de la comunidad a comprender su rol en el desarrollo de la comunidad, a fin de reducir el nivel de dependencia de la mina. El establecimiento del Comité de Consulta de la Comunidad y del Foro de Responsabilidad Social en Ahafo ha ayudado, en forma significativa, a motivar a los miembros de la comunidad local para que participen en el debate sobre los programas sociales de Ahafo y en su implementación.

Ahafo continúa desarrollando sistemas para respaldar sus metas de desarrollo de la comunidad y trabaja de manera activa en diversos programas de monitoreo y evaluación para validar la efectividad de los procesos y los

programas internos, y de los impactos y los resultados que estas actividades producen en las comunidades.

7.1.1 Recomendación 1: apoyo y desarrollo institucional

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 una circunscripción electoral. Como nuevas estructuras basadas en la comunidad, tales instituciones necesitarán tiempo para profundizar su capacidad e importancia en la vida de la población local afectada por la mina. Es importante que Ahafo no presione a las instituciones en forma indebida, a fin de que aporten resultados específicos simplemente para demostrar que las actividades se han desarrollado.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Desarrollo de capacidades para la Fundación de Desarrollo en Ahafo de Newmont (NADeF)	100% (en curso)
Programas de desarrollo de la NADeF	60% (en curso)
Desarrollo de estrategias para la NADeF	65% (en curso)
Herramienta de evaluación financiera de la IFC	60% (en curso)
Responsabilidad de la NADeF	En curso

Desde la CRR, Ahafo ha centrado sus esfuerzos en brindar apoyo y desarrollar capacidades para la Fundación de Desarrollo en Ahafo de Newmont (NADeF). A fin de promover el desarrollo de las habilidades necesarias para administrar la NADeF, Ahafo brindó apoyo a su Gerente de Desarrollo de la Comunidad para que actúe como Secretario Ejecutivo. Ahafo también financió un asesor técnico de la Fundación Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) en Perú. En forma conjunta, estos recursos organizaron talleres y capacitaciones para compartir las mejores prácticas globales y ayudar a la NADeF en la formalización de sistemas y procedimientos cuyo objetivo es la creación de una organización sustentable. Estos esfuerzos han ayudado a aumentar las aptitudes de los subcomités de la NADeF, lo que produce un aumento en la estabilidad de la organización. Este nuevo nivel de estabilidad descubierto recientemente ha permitido que la Secretaría de la fundación explore otras iniciativas estratégicas, por ejemplo el otorgamiento de subvenciones, como vía para evaluar la provisión de flujos adicionales a los fondos de la fundación como parte de su estrategia de sustentabilidad general.

El apoyo continuo y el desarrollo de capacidad de Ahafo provocaron la participación de la fundación en la prueba piloto de la herramienta de valoración

financiera de la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation, IFC), un ejercicio conjunto entre Newmont Ghana, la IFC y los consultores de Deloitte. Esta prueba piloto brinda diversos aprendizajes, así como un conocimiento más claro para evaluar la creación de valor del trabajo de la fundación.

7.1.2 Recomendación 2: desarrollo de capacidades del gobierno local

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 obtendrán de las actividades en la mina Ahafo contribuirán a esto con el tiempo. Sin embargo, es interés de Ahafo asegurar que estas regalías se entreguen y se utilicen en una forma responsable y transparente.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Asociaciones con asambleas de distrito	100%
Foros de interesados	En la actualidad, el 50% de Ahafo cuenta con un funcionario de asuntos públicos específico para liderar las interacciones con la asamblea de distrito y el acuerdo de reuniones regulares.
Revisión de la movilización y la administración de ingresos (IFC)	20%

Ahafo se ha asociado con la asamblea de distrito y con instituciones públicas que son responsables de la ejecución de planes de desarrollo de la comunidad, programas de mitigación y apoyo a los proyectos de Ahafo por parte de los interesados. Estas asociaciones han producido el establecimiento de un acuerdo de asociación y un marco de administración, cuyo objetivo es promover el diálogo y la capacitación para ayudar a manejar mejor las limitaciones relacionadas con las cuestiones financieras y de capacidad. Un ejemplo de esto es la revisión de la movilización de ingresos que brindará a los distritos un marco y un mejor nivel de certeza para administrar el presupuesto general, la planificación y las estrategias financieras, a fin de apoyar la implementación del proyecto.

7.1.3 Recomendación 3: evaluación y apoyo de las iniciativas de medios de vida/reasentamiento

Continuar apoyando y evaluando en forma regular las iniciativas establecidas para apoyar los medios de vida de los hogares que se han reasentado. Los hogares y las comunidades cambian con el tiempo, por lo que también tiene que cambiar la forma en que la mina provee apoyo.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Programa de mejora de los medios de vida y motivación de la comunidad (LEEP)	Completo y cerrado en un 100%
Programa de mejora agrícola y acceso a tierras (AILAP)	En curso en su quinto año en ECD4 y TSF, y etapa final en los proyectos Amoma y Subija; 100% en Sur de Ahafo y 90% en Subika y Amoma 30% en ECD4 y TSF
Plan de acción de reasentamiento (RAP)	Igual que AILAP
Planes de monitoreo y evaluación	40% completos
Revisiones/actualizaciones del plan de gestión de la evaluación del impacto social	10% completas

Ahafo continúa apoyando, evaluando y mejorando las iniciativas de medios de vida y reasentamiento en las áreas mineras y alrededor de estas. Uno de los programas fundamentales es el Programa de mejora agrícola y acceso a tierras (Agricultural Improvement and Land Access Program, AILAP) que se ejecuta con apoyo de interesados externos clave, como los consejos tradicionales, los granjeros principales, el Ministerio de Alimentación y Agricultura (Ministry of Food and Agriculture, MOFA), entre otros. El Ministerio de Alimentación y Agricultura (MOFA) juega un papel vital en el monitoreo, la capacitación y la difusión de información sobre prácticas agrícolas innovadoras a las personas afectadas por el proyecto (Project Affected Persons, PAP).

Desde su inicio, el programa AILAP ha ayudado a restablecer el acceso para las PAP y ha tenido un impacto positivo adicional mediante la implementación de una mejora en las prácticas agrícolas, que provoca un aumento en los rendimientos y produce disponibilidad en las comunidades locales.

Uno de los programas de apoyo complementario es el Programa de mejora de los medios de vida y motivación a la comunidad (Livelihood Enhancement and Community Empowerment Program, LEEP) que se estableció en febrero de 2005. Este programa se ha finalizado y reemplazado por el Programa de desarrollo de habilidades y mejora de ingresos (Skills Development and Income Improvement Program, SDIIP). Este nuevo programa ha aprovechado el trabajo

del LEEP y ha sido utilizado para restablecer los medios de vida de las personas afectadas por el proyecto Sur de Ahafo Algunos aspectos destacados clave de los programas LEEP/SDIIP incluyen:

- Establecimiento y desarrollo de capacidades de empresas pequeñas, medianas y de microempresas (Small, Micro and Medium Size Enterprises, SMME), a fin de generar ingresos para 1500 mujeres y hombres.
- Mejora de capacidades técnicas y vocacionales de 600 jóvenes para empleo y autoempleo.
- Mejora en el acceso a microcréditos para creación, expansión y mejoras en el desempeño de negocios, para un objetivo de 800 clientes.
- Aumento del acceso a agua potable y servicios de saneamiento para 10.000 personas.
- Aumento de las capacidades sociales/organizativas y de motivación de jóvenes que han protagonizado reasentamientos o traslados.

Newmont Ghana ha organizado revisiones anuales con los interesados, incluidos los participantes del proyecto Akyem, a fin de compartir lecciones aprendidas y continuar mejorando los programas.

7.1.4 Recomendación 4: diálogos estratégicos sobre sustentabilidad

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

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Foro de Responsabilidad Social	100%
Comités de Consulta de la Comunidad	100%
Plan de desarrollo de la comunidad	100%

En la actualidad, el Foro de Responsabilidad Social (Social Responsibility Forum, SRF) de Ahafo es el vehículo principal para el diálogo y la participación permanentes en todos los aspectos de las operaciones de Ahafo y las relaciones con las comunidades asociadas. Esta fuente de intercambio de información se mejora mediante otros mecanismos, como los Comités de Consulta de la Comunidad (Community Consultative Committees, CCC), un grupo de múltiples interesados establecido en octubre de 2009 para promover debates regulares sobre sustentabilidad. Los programas como el SRF y los CCC han brindado coherencia en la forma en que nuestros esfuerzos de sustentabilidad se manejan

y se comunican a los interesados. En la actualidad, el éxito de estos programas se manifiesta en otras áreas, como el hecho de promover la participación de los miembros de la comunidad con los gobiernos locales para mejorar la responsabilidad.

7.1.5 Recomendación 5: comunicación oportuna y transparente

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

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Plan de captación de interesados	90% ejecutado para 2011
Plan de comunicación	100%
Comités de Consulta de la Comunidad	100%.

Un enfoque de la estrategia de comunicación y captación ha sido la administración y el informe proactivos de cuestiones en forma oportuna, a fin de mantener la confianza y evitar conflictos con los interesados. Los protocolos se han desarrollado para garantizar la difusión oportuna de las cuestiones relacionadas con la operación a todos los interesados, y no solo a los reguladores. Esto ha provocado una mejora en el conocimiento de las operaciones y las actividades mineras.

Ahafo revisó el plan de captación de interesados y desarrolló una plantilla estratégica sobre cómo abordar cuestiones que surgen de los grupos de enfoque. Esta estrategia se ha integrado al programa anual de los foros de captación de interesados objetivo. El resultado es un programa más proactivo, abierto y accesible que complementa las infraestructuras de captación existentes, como los centros de información a la comunidad y los Comités de Consulta de la Comunidad.

7.1.6 Recomendación 6: legitimidad de las relaciones “locales”

Monitorear los cambios en las relaciones políticas locales y los debates acerca de quién se considera 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.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Análisis de interesados	100% y se actualiza en forma

	continua.
Acuerdo de Responsabilidad Social	100%

Ahafo ha establecido un programa de rutina para garantizar la revisión y la actualización regulares de los análisis de interesados. En consecuencia, Ahafo también continúa participando en el diálogo con interesados clave acerca del papel que juegan en ayudar a Newmont a administrar los mecanismos de empleo, a fin de lograr una asignación de recursos justa según el Acuerdo de Responsabilidad Social. Ahafo ha desarrollado informes de empleo regulares sobre las prácticas locales de contratación para relacionarse con los interesados. Esto ha sido identificado como una herramienta efectiva para manejar las percepciones de los interesados sobre la equidad del proceso. Como parte de la mejora continua del programa, se pone un enfoque mayor en los contratistas y en sus expectativas de responsabilidad social, a los ojos de Newmont y las comunidades.

7.1.7 Recomendación 7: auditorías ambientales y riesgos de la comunidad

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 en forma adecuada. El éxito y el fracaso de la administración ambiental deben ser comunicados a la comunidad, a la cual se le debe dar la oportunidad de destacar los riesgos que consideren que están enfrentando y asegurar una respuesta de la mina.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Plan de trabajo de la Auditoría de Cumplimiento Legal (LCA) de 2008. La LCA de 2011 finalizó recientemente. Las recomendaciones se transformaron en un plan de acción, que está en revisión y espera aprobación.	Todas las acciones completas, excepto las acciones relacionadas con la minería y la geoquímica que están completas en un 98%.
Auditoría de Akoben de la EPA de Ghana en 2010: plan de acción	100%
Auditoría de Akoben de la EPA de Ghana en 2011	Espera informe de la EPA
Auditoría de control de conformidad con la norma ISO 14001: octubre de 2011, plan de trabajo	65%
Implementación del Programa de monitoreo participativo de la comunidad	60%
Implementación del marco de APELL	20%

Ahafo ha desarrollado e implementado diversos programas e iniciativas de mitigación de riesgo ambiental líderes en la industria que, en forma conjunta, ayudan a prevenir y/o reducen los impactos y los riesgos adversos de nuestras operaciones sobre el medio ambiente y las comunidades.

La Auditoría de Cumplimiento Legal (Legal Compliance Audit, LCA) que se lleva a cabo tres veces al año (realizada por última vez en el cuatro trimestre de

2011) evalúa nuestro cumplimiento operativo de las normas de desempeño ambiental de Newmont y de los requisitos regulatorios de Ghana. La LCA de 2011 ha identificado oportunidades que permitirán a Ahafo mejorar su cumplimiento ambiental y proporciona garantía adicional respecto de nuestros programas y nuestras iniciativas de mitigación a las comunidades a las que nuestra operación afecta. Los hallazgos de la auditoría se han transformado en un plan de acción para la revisión y la aprobación corporativa, que guiará nuestras actividades de mejora continua.

Newmont Ghana también está sujeto a auditorías reguladoras llevadas a cabo por grupos como la Agencia de Protección Ambiental (Environmental Protection Agency, EPA) de Ghana, que incluye su programa de calificación anual del desempeño ambiental y social de Akoben. Newmont Ghana fue una de las únicas dos compañías mineras que lograron una calificación AZUL en el ejercicio de calificación de Akoben de la EPA en 2010. Este logro demuestra a las comunidades que albergan nuestras operaciones y a los interesados que nuestros programas de cumplimiento y mitigación ambiental y social cumplen con las normas de desempeño ambiental de Ghana y con los compromisos de sustentabilidad internacionales. La auditoría y la verificación de campo de Akoben de 2011 finalizaron en febrero de 2012. El informe final de la auditoría de la EPA de Ghana está en trámite.

Ahafo también ha implementado un sistema de administración integrado, y los Servicios de Certificación y Verificación de la Administración de Recursos Ambientales (Environmental Resource Management Certification and Verification Services, ERM-CVS) han certificado que este cumple con la norma ISO 14001 de la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO) y con la norma OHSAS 18001 de los Servicios de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (Occupational Health and Safety Advisory Services, OHSAS). Como parte del plan de Ahafo de recertificación de conformidad con las normas ISO 14001 y OHSAS 18001 en 2013, existen auditorías de control semestrales en curso que brindan la oportunidad de identificar debilidades en el sistema ambiental, desarrollar planes de mitigación adecuados e implementarlos antes de que se manifiesten en eventos no deseados que puedan afectar al medio ambiente, a nuestras comunidades y a nuestra reputación en forma adversa. La última auditoría de control se llevó a cabo en octubre de 2011. Las oportunidades de mejora continua se han transformado en un plan de trabajo que se implementa en todo el yacimiento. La próxima auditoría de control está programada para mayo de 2012.

Como parte de nuestro compromiso de ser líderes en la industria, comenzamos la implementación en etapas del Programa ambiental de la Organización de las Naciones Unidas (United Nations Environment Program, UNEP), Concientización y Preparación para Emergencia a Nivel Local (Awareness Preparedness of Emergencies at the Local Level, APELL), en el primer trimestre de 2012. Este marco garantiza la colaboración entre Newmont Ahafo, las comunidades locales y las agencias clave como el cuerpo de bomberos, la Organización

Nacional de Administración de Desastres (National Disaster Management Organization, NADMO), la policía, la asamblea de distrito y los hospitales locales, entre otros. Esta colaboración aumentará el conocimiento de nuestras comunidades sobre los riesgos y los impactos de nuestras operaciones, y también los preparará mejor para responder ante eventos ambientales y comunitarios poco probables y con grandes consecuencias. Finalmente, esto provocará una mejora en nuestros planes de preparación/respuesta ante emergencias para las operaciones de Ahafo.

La primera fase del Programa de monitoreo ambiental participativo de Ahafo ha finalizado. Se ha establecido un comité directivo con miembros de Ahafo y del Comité de Consulta de la Comunidad (CCC). Como parte de la segunda fase del programa, los participantes recolectarán sus propias muestras de agua de superficie y de agua de lluvia para análisis. Estas serán supervisadas por un experto técnico independiente, quien es un investigador del Instituto de Investigación del Agua (Water Research Institute). Debido a que este programa se comunica con los interesados, las lecciones aprendidas también se comparten en Newmont Ghana, a fin de compartir las mejores prácticas que se hayan identificado en Ahafo.

7.1.8 Recomendación 8: acuerdo con los interesados sobre los mecanismos de queja

Asegurar que se establezca un mecanismo de quejas y que este 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 disputas, así como también la posibilidad de involucrar facilitadores independientes y confiables.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Capacitación en gestión de conflictos de RESOLVE	60%.
Comité de Consulta de la Comunidad (CCC), Comité de Reclamos y Quejas	65% El Subcomité de Reclamos y Quejas del CCC se utiliza como plataforma para resolver reclamos remitidos; sin embargo, aún debe desarrollar su proceso estándar para resolver dichos reclamos.
Procedimiento operativo estándar de reclamos y quejas	100%

El logro más importante en nuestra administración de quejas es el acuerdo con la comunidad sobre nuestro actual procedimiento operativo estándar (Standard Operating Procedure, SOP) para resolver reclamos y quejas. Después de que el documento se dio a conocer a los interesados clave y de que se incorporaron las

opiniones de estos, este documento ha sido identificado como mejor práctica, validado en talleres organizados por el ICMM y compartido con otros yacimientos de Newmont.

En la capacitación ofrecida por la Cámara para Mecanismos Alternativos de Resolución de Disputas, también han participado el equipo de Reclamos y Quejas, y algunos representantes de la comunidad. La participación conjunta de los representantes de la comunidad y de los interesados en dichas iniciativas demostró un compromiso y un acuerdo entre los interesados de la comunidad y la compañía.

Se ha comprobado que esto resulta valioso en los diversos Comités de Reasentamiento y Compensación de Cosechas, en los que los representantes de la comunidad juegan un papel clave en la resolución de cuestiones y reclamos. La relación de colaboración entre las estructuras corporativas y comunitarias tradicionales respeta tanto las costumbres como las normas tradicionales y, a su vez, evalúa las exigencias de nuestros sistemas formalizados. Esto ha producido un grupo específico de miembros de equipo en la compañía y en la comunidad, quienes reconocen la necesidad de que dichos foros promuevan el diálogo respecto de cuestiones y generen resoluciones aceptables.

7.1.9 Recomendación 9: monitoreo socioeconómico y administración del programa

Monitorear el impacto de la potencial y creciente disparidad de ingresos en la comunidad y asegurar que los distintos programas implementados sean capaces de responder en forma efectiva al cambiante entorno socioeconómico. 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.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Encuesta demográfica	50% completa
Evaluación de cumplimiento social del ICF	80% completa
Plan del programa de monitoreo socioeconómico	50% completo

Newmont ha implementado un programa denominado Sistema de Control Sanitario y Demográfico (Health and Demographic Surveillance System, HDSS) de Ahafo; este es el tercer año de un proyecto de cinco años. El HDSS es un estudio de una población determinada, cuya parte principal es el registro y monitoreo de nacimientos, fallecimientos y eventos migratorios. El HDSS proporciona una plataforma desde la que se pueden emprender estudios de impacto y ayuda a monitorear los cambios socioeconómicos en la población y la identificación de cuestiones de salud que puedan afectar a la mano de obra y a los miembros de la comunidad. El objetivo del HDSS es cumplir las siguientes funciones:

- Monitorear variables de salud y demográficas significativas.
- Monitorear indicadores sociales y económicos de desarrollo y equidad en líneas generales.
- Evaluar y cuantificar a través del tiempo los impactos sobre la salud del proyecto Ahafo.
- Proporcionar información oportuna y precisa a los interesados.
- Demostrar alianzas responsables entre el sector público y privado.

El primer informe técnico que cubre tendencias en variables de salud, demográficas y socioeconómicas básicas de la huella de la mina Ahafo desde el período de enero de 2010 hasta junio de 2011 se publicó en enero de 2012. Durante las próximas 4.ª y 5.ª tandas de actualizaciones del censo, se cubrirán los módulos sobre vacunas y educación. El módulo sobre vacunas recopilará información sobre los diversos niños menores de cinco años que reciben protección contra las principales enfermedades infantiles (poliomielitis, tuberculosis, difteria, tos ferina, tétanos, la enfermedad causada por la *Haemophilus influenzae* tipo b y la hepatitis b. El módulo sobre educación proporcionará información acerca de los antecedentes educativos de cada persona inscrita en el HDSS. El informe también incluirá tendencias en mortalidad y fertilidad.

Además del monitoreo del HDSS, Newmont Ghana también continúa trabajando junto con la IFC para llevar a cabo una auditoría de cumplimiento, cuyo objetivo es evaluar en qué medida la compañía ha cumplido con los compromisos relacionados con el reasentamiento y el restablecimiento de los medios de vida, según se elabora en el Plan de Acción Social (Social Action Plan, SAP) y en el Plan de Acción de Restablecimiento (Resettlement Action Plan, RAP).

La recopilación de datos cuantitativos y cualitativos para la auditoría de cumplimiento del RAP de Sur de Ahafo ha finalizado. Ahafo participa actualmente en un debate con el consultor líder, a fin de acordar un programa para entregar el borrador final del informe de cumplimiento del RAP.

Un programa clave de monitoreo llevado a cabo por Newmont es el estudio del impacto socioeconómico de la operación en la mina Ahafo de Newmont en 2010. El objetivo de este estudio era responder a las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son los costos y los beneficios de las actividades mineras para el desarrollo socioeconómico de Ghana?*
- *¿Ghana aprovecha su riqueza en oro para ayudar al proceso de desarrollo?*
- *¿Newmont es un colaborador esencial en dicho intento?*

El estudio del impacto socioeconómico generó información determinada acerca de los efectos socioeconómicos de Ahafo. Los hallazgos clave del estudio incluyeron los siguientes:

1. NGGL es un colaborador principal para la economía de Ghana, que genera alrededor del 10% del total de exportaciones de la nación y del 4,5% de su total de inversión extranjera directa.
2. NGGL produce, aproximadamente, 48.000 puestos de trabajo en Ghana de manera directa e indirecta.
3. NGGL ha jugado un papel significativo respecto del desarrollo en las comunidades circundantes a la mina Ahafo, y solo en 2009 otorgó alrededor de 6 millones de dólares estadounidenses en contratos a 99 compañías locales, lo que respaldó a más de 400 puestos de trabajo.

Un estudio de seguimiento propuesto intenta analizar todos los impactos directos, indirectos, positivos y negativos de las operaciones mineras de Ahafo, y evaluar en qué medida la presencia de la mina ha producido beneficios sustentables netos para las comunidades locales. El estudio también proporcionará una plataforma para identificar áreas en las que podrían consolidarse posibles actividades de trabajo conjunto, a fin de aumentar los beneficios para las comunidades locales.

7.2 Resumen actualizado del plan de acción del yacimiento Batu Hijau

Batu Hijau ha encontrado diferentes obstáculos y desafíos para implementar las recomendaciones de la CRR. La función de Relaciones Externas y, con mayor claridad, la sección Relaciones con la Comunidad han asumido la responsabilidad exclusiva de implementar los programas de la CRR. Al hacerlo, han existido discrepancias en la comunicación y la administración entre el grupo de Relaciones Externas y el equipo de líderes del yacimiento.

El equipo en Batu Hijau continúa aprendiendo de las acciones implementadas y trabaja en dicha implementación, a fin de mejorar las relaciones con la comunidad; sin embargo, la falta de un enfoque unificado y sistemático respecto de la CRR ha creado desafíos y ha limitado la efectividad de los programas y las actividades posteriores.

Los dos temas centrales y, tal vez, las dos cuestiones más importantes que el equipo de Batu Hijau enfrenta son la disponibilidad de personal calificado y la falta de un enfoque claro y alineado respecto de la responsabilidad social. El equipo continúa trabajando en el desarrollo y la promoción interna de planes sociales estratégicos, necesarios para impulsar el nivel de cambio que se requiere en la organización. Se precisa una revisión exhaustiva de las habilidades y las capacidades disponibles y necesarias, a fin de identificar y brindar los programas de capacitación requeridos. Esto ayudará a garantizar que se cuente con las personas adecuadas para administrar las actividades que crearán mejores relaciones con las comunidades que albergan nuestras operaciones.

7.2.1 Recomendación 1: plan de gestión de SIA

De manera más crítica, llevar a cabo una SIA detallada y desarrollar un plan de gestión de impactos integrado. Es necesario realizar 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 recopilación y generación de nueva información “de referencia” social y la evaluación detallada de los impactos en los interesados. Esta evaluación necesita ser incorporada en el diseño de un plan integrado de desarrollo sustentable de la comunidad que contenga medidas de mitigación, indicadores para el monitoreo y la evaluación, y líneas claras de responsabilidad.

Los aportes de la comunidad para la planificación e implementación de este programa son esenciales, y debería considerarse la vulnerabilidad de los grupos tradicionalmente abandonados. Dicho plan integrado de gestión y SIA, que incorpora planes de desarrollo de comunidades claros, desarrollados junto con las comunidades y compartidos de manera transparente con los interesados, eliminaría una gran parte de la presión que se ejerce sobre el equipo de Relaciones con la Comunidad para consentir las demandas con las acciones discrecionales.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
SIA por Amec Geomatrix	100%
Promoción de la SIA	100%
Desarrollo de planes de gestión	20%

La evaluación del impacto social (SIA) en Batu Hijau se llevó a cabo específicamente para apoyar y responder a las acciones recomendadas por la CRR. Algunas partes de la SIA también se utilizaron para cumplir con el plan de cierre de la mina (Mine Closure Plan, MCP) existente. La SIA comenzó en 2007 y finalizó en 2010, seguida por un proceso de relación con los interesados en 2011. La relación con los miembros de la comunidad indicó que los hallazgos de la SIA fueron, por lo general, adecuados y que hay interés en recibir más actualizaciones sobre el avance.

El análisis de interesados por separado se llevó a cabo en junio de 2011, en el caso del proyecto Elang, y en marzo de 2012, en el caso de Batu Hijau. Se aceptaron aportes de la comunidad en la planificación y la implementación del programa; sin embargo, los grupos marginados (p. ej., las mujeres) aún se encuentran por debajo de los niveles representativos adecuados.

Se desarrolló un plan estratégico para los programas de desarrollo sustentable de la comunidad (Plan Estratégico) para el período 2009-2013, con actividades que

se centran en las necesidades específicas del pueblo, como salud, educación, agricultura, desarrollo económico de pequeña escala y actividades socioculturales. El plan se desarrolló consultando directamente a los interesados clave en la comunidad y fue aprobado por la autoridad local; las actividades del Plan Estratégico concuerdan con los hallazgos de la SIA. Las medidas de mitigación, los indicadores para el monitoreo y la evaluación, y las líneas claras de responsabilidad se han abordado en el Plan Estratégico; sin embargo, en la actualidad, se está desarrollando un proceso formal y sistemático para validar el avance del desarrollo de la comunidad, cuyo inicio se prevé en abril de 2012.

Si bien los programas de monitoreo y evaluación de la SIA no han finalizado, la evidencia anecdótica sugiere que algunos programas de desarrollo de la comunidad, como los de salud y educación de la comunidad, han sido relativamente exitosos mediante la participación de los organismos pertinentes del gobierno local.

7.2.2 Recomendación 2: apoyo y liderazgo del equipo de Desarrollo de la Comunidad

Aumentar el perfil, el apoyo y las normas profesionales del equipo de Desarrollo de la Comunidad, que no contó con personal durante muchos años y que carece de un Gerente de Desarrollo de la Comunidad.

La influencia de las perspectivas y los mandatos de desarrollo de la comunidad en la gestión, la planificación y la implementación del programa de ESR debería incrementarse. A pesar de que hay buenos funcionarios en el equipo de Desarrollo de la Comunidad, parece que estos carecen de apoyo y liderazgo que pudiesen permitir la promoción de perspectivas y métodos de desarrollo sustentable en los programas de la comunidad.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Designación del Gerente de Desarrollo de la Comunidad	100%
Designación del Gerente de Relaciones Externas y de Planificación Estratégica	100%
Revisión de las responsabilidades y necesidades de personal del equipo de Desarrollo de la Comunidad	20%
Análisis de necesidades de capacitación	20%

Se designó un Gerente de Desarrollo de la Comunidad en 2008, y este permanece en su función en la actualidad. A fin de ayudar a desarrollar capacidades internas en el equipo de Desarrollo de la Comunidad, se ha brindado capacitación, que incluye capacitación en resolución de conflictos, planificación de cierre de la mina, análisis de interesados y comunicaciones.

Según las expectativas de los líderes de la comunidad, el equipo de Desarrollo de la Comunidad se ha centrado principalmente en proyectos de infraestructura, que son tangibles y se perciben como un valor más alto que los programas de desarrollo de capacidades más intangibles.

Algunos programas de desarrollo de la comunidad, como los de salud y educación de la comunidad, han sido relativamente institucionalizados como programas que involucran a los organismos pertinentes del gobierno local; sin embargo, otros programas como los programas de donaciones, asistencia financiera, infraestructura comunitaria y desarrollo económico de la comunidad permanecen bajo el control y la dirección de la compañía y, por ende, no son sustentables en la actualidad. En estos casos, la compañía ha creado la infraestructura, pero la capacidad de mantenerla y utilizarla en forma efectiva aún no existe en la comunidad sin el apoyo de la compañía.

7.2.3 Recomendación 3: enfoque en el desarrollo sustentable

Llevar el desarrollo sustentable al centro de las relaciones con la comunidad/de los programas de desarrollo de la comunidad, en lugar de centrarse en los esfuerzos a corto plazo para facilitar las operaciones. Parece que el programa de ESR se centra más en la meta de “mantener la operación minera en funcionamiento”, que se opone a la meta de “aspirar a ser el mejor”. Debido, en parte, a la falta de profesionales de desarrollo de la comunidad que experimenta el departamento, el programa parece estar inclinado hacia la promoción de buenas relaciones a costa de un desarrollo sustentable a largo plazo.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Programa de monitoreo participativo	50%
Análisis de pobreza	100%
Manejo de incidentes	100%

Plan estratégico de desarrollo de la comunidad	100%
--	------

Batu Hijau continúa trabajando en cambiar la forma de pensar, de “mantener la operación minera en funcionamiento” a “desarrollo sustentable”. Esto es motivado por las expectativas de los miembros de la comunidad influyentes de centrar el desarrollo comunitario en los beneficios tangibles sobre el desarrollo de capacidades y la sustentabilidad a largo plazo. Sin embargo, el plan estratégico de desarrollo de la comunidad de 2009-2013 se ha puesto a disposición y se ha utilizado como guía para las mejoras en la relación con la comunidad. Los programas actuales cuyo objetivo es cambiar el enfoque a corto plazo por uno a largo plazo incluye un Programa de monitoreo participativo que se ha implementado para evaluar los impactos socioeconómicos de la ubicación de desechos submarinos. El trabajo también concluyó con un análisis de pobreza y será actualizado durante 2012 para medir el avance.

Asimismo, los cambios recientes en el personal se han realizado para reforzar el apoyo a los profesionales de desarrollo de la comunidad pertenecientes a PT Newmont Nusa Tenggara (PTNNT), a fin de cambiar el enfoque de proyectos de infraestructura a corto plazo a desarrollo de capacidades a largo plazo. La falta de habilidades en responsabilidad social en el equipo ha provocado una respuesta reactiva ante los incidentes sociales, en lugar de un enfoque estratégico que se centre en una investigación social, en el establecimiento de prioridades en el programa y en un aporte atinados.

7.2.4 Recomendación 4: formación y capacitación del personal

Invertir más en la formación del personal, especialmente para aquellos integrantes del personal que tratan directamente con la comunidad. Los programas de capacitación, desarrollo de capacidades y generadores de moral no deberían brindarse solo a los supervisores, con la expectativa de que transmitirán el conocimiento.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Análisis de necesidades de capacitación	100%
Desarrollo e implementación del programa/módulo de capacitación	50%
Planes de capacitación/seguimiento	100%

Muchos tipos de actividades de capacitación relevantes se han ofrecido con un enfoque en los superiores del personal, a fin de desarrollar sus capacidades. El Departamento de Capacitación ha desarrollado perfiles de capacitación para los miembros de personal y realiza un seguimiento de la finalización de las

actividades recomendadas. Actualmente, la capacitación identificada se evalúa a través de entrevistas, a fin de medir el interés en los diversos programas de capacitación. Las sesiones de capacitación han incluido la capacitación en identificación y resolución de conflictos dictada por RESOLVE, así como la capacitación en derechos humanos, análisis de interesados, planificación de cierre de la mina y comunicaciones. Resulta necesario aplicar las nuevas habilidades y el nuevo conocimiento que se adquieren a partir de la capacitación a las tareas diarias en forma más consistente, y monitorearlas y evaluarlas en función de los objetivos de capacitación. Se necesita una auditoría de habilidades y aptitudes más exigente y alineada con las funciones, a fin de evaluar la efectividad de la capacitación.

7.2.5 Recomendación 5: mejora en la identificación/el análisis de interesados

Mejorar el proceso de identificación y análisis de interesados, lo que incluye una mayor participación de un rango más amplio de personal responsable del análisis de interesados. Integrar completamente los procesos de identificación a nivel nacional y a nivel del yacimiento, y crear y mantener un plan integrado de captación de interesados. Como parte de este proceso, desarrollar un mejor conocimiento de la sustentabilidad y de cómo se practica en la industria de extractivas.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Desarrollo de la base de datos para la gestión de interesados	40%
Análisis de interesados	90%
SOP para análisis de interesados	0%

Desde la CRR, existe un mejor conocimiento de la definición de interesados. Mientras que anteriormente se centraba en las “elites” y en las personas influyentes de la comunidad, en la actualidad, el enfoque revisado intenta incluir a los grupos marginados como las mujeres y las personas que no son musulmanas. El nuevo enfoque brinda un nuevo horizonte en la captación de interesados y se centra en la administración comercial sustentable. Al comprometerse con las necesidades de los grupos marginados y al escucharlas, el enfoque actual del desarrollo de la comunidad “a corto plazo” cambiará a un enfoque en el desarrollo de capacidades y de alivio de la pobreza.

Los análisis de interesados actualizados han finalizado recientemente para Batu Hijau y aún requieren algunas mejoras para entrar en funcionamiento y ser institucionalizados. Los próximos pasos serán desarrollar un plan principal de

captación de interesados que se integre con el ejercicio de análisis de interesados y el programa de gestión de conflictos. El desafío será implementar este plan en la estructura existente y con los equipos existentes, que requieren apoyo y desarrollo de un conjunto de habilidades adicionales.

El análisis de interesados y los estudios de referencia social se han llevado a cabo para el proyecto de exploración Elang, con un enfoque de equipo multifuncional e integrado, en parte, debido a las lecciones aprendidas de la CRR. Elang, como proyecto de exploración generativa, se ha beneficiado del uso del proceso del proyecto State Gate que respaldó la planificación y las metodologías de ESR que se implementarán con otras funciones de manera formal. Como operación estable, Batu Hijau enfrenta obstáculos respecto de la actualización de nuevas expectativas y metodologías de responsabilidad social en equipos y culturas existentes que no han sido expuestos anteriormente a los procesos formales y sistemáticos en torno a la responsabilidad social.

Las expectativas de los interesados respecto del proyecto Elang son más altas como consecuencia de las actividades en Batu Hijau y de la toma de conciencia del respaldo que la mina Batu Hijau brinda a las comunidades. El esfuerzo en el proyecto Elang requerirá un gran nivel de formalidad, metodología, investigación e implementación de responsabilidad social.

7.2.6 Recomendación 6: plan de comunicaciones integrado

Desarrollar un plan de comunicaciones detallado e integrado que incluya a interesados nacionales y locales. Muchos interesados comentaron que la información de Newmont estaba disponible de manera inconsistente y que no siempre se distribuía en forma suficiente entre las comunidades. A pesar de que el periódico 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 actual. Además, parece que la coordinación de comunicaciones entre los equipos de ESR nacionales, provinciales y locales podría mejorar.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Estructura organizativa de Relaciones Externas	100%
Desarrollo del plan de comunicaciones	80%
Plan de captación de interesados	0%

La organización de Relaciones Externas ha sido reestructurada, donde la función de Relaciones Externas será dirigida por un Gerente General que supervise a tres

gerentes sénior: Comunicación Corporativa, Asuntos Gubernamentales y Asuntos de la Comunidad Como tal, la función Relaciones Públicas ha sido separada del grupo de Relaciones Externas, con un nuevo mandato y enfoque en el desarrollo de mensajes internos y externos.

Se ha desarrollado un plan principal e integrado de comunicaciones de cinco años para el período 2012-2016 con la ayuda de un consultor, y, finalmente, este se unirá al plan de captación de interesados. Se prevé que este plan desarrollado recientemente genere un nivel colectivo de concientización y coherencia en torno a las comunicaciones y a los compromisos anuales, que no habían existido anteriormente.

A la fecha, el nivel de coherencia deseado con relación a la oportunidad y a la entrega de comunicaciones no se ha concretado en su totalidad. Con el apoyo de la gerencia, la evaluación en curso de esta iniciativa se utilizará para impulsar mejoras y medir el éxito del programa de comunicaciones.

7.2.7 Recomendación 7: administración y transparencia de la fundación comunitaria

Revisar el papel de la fundación comunitaria, Yayasan Olat Perigi, que cuenta con el apoyo de la compañía 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 transparente en su proceso, más sustentable, y permitir la participación directa de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones referentes a los programas, a fin de hacer que sean fundamentales para la experiencia de desarrollo.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Auditorías de Yayasan Olat Perigi (YOP)	90%

Según la recomendación de la CRR, se ha revisado el papel de la fundación comunitaria, Yayasan Olat Perigi, que cuenta con el apoyo de la compañía. Inicialmente, solo existía una oficina para brindar servicio a los ocho subdistritos circundantes al área minera. En 2007, se tomó la decisión de descentralizar la oficina y de abrir siete ubicaciones en los distritos de Taliwang, Jereweh, Maluk y Sekongkang; sin embargo, los costos asociados con el funcionamiento de estas oficinas aumentaron los gastos operativos generales, lo que representó alrededor del 80% de inversión en la fundación. En la actualidad, debido a los grandes gastos generales y a la ineficiencia, las oficinas se han consolidado en dos oficinas ubicadas en Taliwang y Maluk. La reestructuración de la organización se produjo en diciembre de 2011 y la convirtió de una organización

filantrópica a una organización basada en “la responsabilidad y la función”. El personal que trabaja en la fundación ha sido ubicado de acuerdo con sus aptitudes y experiencia individuales, lo que incluye la designación de un empleado de PTNNT para actuar como Gerente de Operaciones y Programas. El objetivo de estos cambios en la organización es mejorar la administración, aclarar los mecanismos de financiación de los programas, brindar mejores niveles de transparencia, dirigir a la fundación hacia un programa comunitario sustentable e impulsar un enfoque participativo para la planificación, la ejecución y el monitoreo/la evaluación.

La auditoría del programa anual de Yayasan Olat Perigi ha finalizado, y el desarrollo del informe está en curso. Mientras se realizan ajustes a la nueva estructura, se desarrollarán programas de capacitación y desarrollo para compensar las brechas identificados en la auditoría.

7.2.8 Recomendación 8: monitoreo participativo

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 monitoreo, la evaluación y el ajuste del programa, así como para la etapa de planificación inicial, parecen haber disminuido durante los últimos años.

Vigorizar los procesos participativos tanto para asegurar que los programas continúen satisfaciendo las necesidades y las aspiraciones de la comunidad, que pueden haber cambiado con el tiempo, como para fomentar una mayor gestión comunitaria de programas de desarrollo proporcionaría un mayor conocimiento y dominio por parte de la comunidad.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Programa de monitoreo participativo	50%

El Programa de monitoreo y evaluación participativos (Participatory Monitoring and Evaluation, PME) se ha aplicado a Batu Hijau desde 2005 para los programas de desarrollo de la comunidad; sin embargo, no se ha utilizado en forma consistente. El PME se incorporó nuevamente al grupo Ambiental en 2010 y también es utilizado por el equipo de Desarrollo de la Comunidad. El equipo Ambiental ha utilizado el PME para monitorear y evaluar los impactos de los desechos de relaves en los ingresos de la comunidad local. Los resultados previstos del programa son la participación de los miembros de la comunidad en las etapas de planificación, monitoreo y evaluación, lo que establece el dominio del programa por parte de la comunidad y brinda aprendizajes que pueden producir la sustentabilidad del programa.

7.2.9 Recomendación 9: asociaciones con instituciones comunitarias

Trabajar con las instituciones comunitarias existentes a los fines de la planificación del desarrollo, en lugar de intentar operar un organismo por separado para los aportes de la comunidad respecto de los planes de desarrollo de la comunidad de Newmont. Los interesados observaron que los Comités de Desarrollo de Pueblos establecidos por Newmont no estaban 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 del comité del pueblo existente: existe un cuerpo representativo de las personas incluso en el nivel más bajo de la organización comunitaria, y los comités brindan sus aportes a los niveles más altos. Existen mayores probabilidades de que esto produzca un proceso de planificación de desarrollo de la comunidad integrado y tripartito; y, a su vez, existen mayores probabilidades de que este produzca un desarrollo sustentable como resultado.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Asociación de Dirigentes de Pueblos y representantes de las Asociaciones de Pueblos	100%

El Programa de monitoreo y evaluación participativos (PME) ha trabajado en la cuestión de desechos ambientales de relaves desde 2010 de manera confiable. Este programa es impulsado por los requisitos regulatorios estipulados por el Ministerio del Medio Ambiente (Ministry of Environment, MOE) y el programa de evaluación para calificar el desempeño “PROPER”. El objetivo del programa “PROPER”, impulsado por el MOE, es alentar a las compañías a que mejoren y comuniquen su desempeño ambiental utilizando un marco participativo. Esta evaluación califica el desempeño ambiental en cinco categorías: dorado, verde, azul, negro y rojo. Para que se asigne la categoría dorada, la compañía debe lograr obtener tres categorías verdes consecutivas, y su monitoreo y evaluación deben ser verificados por los interesados. La operación Batu Hijau ha obtenido tres categorías verdes consecutivas y cree que logrará la categoría dorada este año.

Aunque el Programa de PME de desechos de relaves ha sido exitoso, aún se puede mejorar para permitir la participación de los miembros de la comunidad en otros programas ambientales y sociales, especialmente una vez que se implementen los programas y las métricas de desarrollo sustentable. Para 2000-2008, se estableció un Programa de PME para los proyectos de desarrollo de la comunidad. Este se interrumpió en 2008, pero fue reactivado recientemente en 2011.

7.3 Resumen actualizado del plan de acción del yacimiento Carlin

Al recibir el informe de la CRR sobre Carlin, el equipo regional de líderes de ESR se comunicó personalmente con los interesados externos que participaron en el estudio y les brindó una copia del informe y la oportunidad de analizar los hallazgos.

Con aportes de interesados internos y externos, se desarrolló un plan de acción para abordar los hallazgos clave con los objetivos y los plazos establecidos. Un enfoque clave de los planes de mejora ha sido la formalización de sistemas y procedimientos para ayudar a mejorar la sustentabilidad de los programas y la integración de la ESR en múltiples funciones.

Se revisaron las herramientas y los procedimientos actuales, formales e informales; estos continúan en proceso de revisión para garantizar que impulsen un enfoque sistemático respecto de la gestión de interesados. El esfuerzo de mejora se ha concentrado en cuatro áreas significativas, que incluyen reclamos y quejas, evaluaciones del impacto social, captación de interesados y programas de monitoreo y evaluación.

Dentro de las metas del equipo de líderes de Norteamérica para 2011 y 2012, se han incluido diversas metas de los planes de trabajo de la CRR, con un cuadro de mando para monitorear y medir el avance. Esto expresa los avances realizados con relación a la concientización de responsabilidad social en las operaciones norteamericanas y una mejora en la comprensión de los papeles multifuncionales en el manejo de las relaciones con la comunidad.

7.3.1 Recomendación 1: enfoque en la captación de interesados

Ampliar los esfuerzos de captación de interesados para incluir grupos que se sienten excluidos de los esfuerzos de diálogo actuales, a saber, los pueblos indígenas, las ONG regionales y los miembros de la comunidad hispánica.

A pesar de que cada uno de estos grupos busca una mejora en las relaciones con Newmont respecto de los temas específicos en Carlin, Western Shoshone es la brecha más significativa en los esfuerzos actuales para establecer relaciones con la comunidad de la mina.

Las cuestiones clave respecto de la captación para tratar con Western Shoshone incluyen el respeto por sus creencias tradicionales con 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.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Análisis de interesados	100%
Planes de captación de interesados	60%
Western Shoshone	25%
ONG (Great Basin Mine Watch)	50%
Capacitación en concientización cultural (enfoque en pueblos indígenas)	25%

Como consecuencia de los hallazgos respecto de la captación de interesados, se desarrolló un enfoque estratégico para garantizar revisiones y actualizaciones permanentes de la información y la planificación de interesados en todas las operaciones de la compañía en Nevada. Mantener análisis de interesados actuales y precisos resulta crítico para este proceso. En la actualidad, estos se revisan en forma semestral o con mayor frecuencia si existen nuevos proyectos o nuevas expansiones, a fin de garantizar que se incluya a los interesados afectados. La finalización de un análisis de interesados, de un plan de comunicación con la comunidad y de un plan de gestión para el proyecto Long Canyon ejemplifica el avance en esta área con claridad. Como resultado de los hallazgos del análisis de brechas de Nivel 1 de la evaluación social que se llevó a cabo en 2011, se está trabajando para redefinir nuestro plan de captación de interesados, a fin de incluir un mecanismo actualizado de reclamos y quejas, y un seguimiento de interesados que se comunicará a los empleados en diversos niveles.

Western Shoshone fue identificada específicamente como una brecha en nuestros esfuerzos por captar interesados. A fin de abordar esta inquietud, se ha trabajado a un contratista de Western Shoshone para establecer un diálogo cercano con las tribus o las bandas objetivo de Western Shoshone en nuestra región. Debido a que nuestro proyecto Long Canyon se encuentra en sus etapas iniciales de permisos e ingeniería, esto brindará la oportunidad de participación desde el principio, a través de la fase de operaciones y, en última instancia, del cierre de esta instalación. El proceso implicará presentaciones iniciales seguidas de un debate sobre cuestiones o proyectos de interés específicos y, posiblemente, trabajo conjunto en actividades, eventos o proyectos. Se estima que se tardará 12 o 18 meses en implementar este esfuerzo, seguido de un período similar para que se institucionalice. Las actividades de captación anteriores han continuado con la banda de Battle Mountain en forma regular y han mantenido el diálogo y los aportes en sus áreas de interés, así como los recorridos por los proyectos. También se han conservado los patrocinadores de las actividades culturales. En la sección Relación con Western Shoshone, se proporciona información detallada sobre esto.

Si bien se han realizado reuniones informales regulares con Great Basin Resource Watch (GBRW), la ONG principal de la región, los esfuerzos se han centrado en identificar un proyecto conjunto específico en el que la compañía y GBRW pudieran asociarse. Esto implicará compartir información ambiental en las etapas tempranas de un proyecto y durante las operaciones. A partir de este diálogo, se ha desarrollado el alcance del trabajo junto con University of Nevada, Reno, a fin de establecer el primer proyecto. Si fuese exitoso, podría ser una prueba piloto para un futuro trabajo coordinado entre la compañía y GBRW.

7.3.2 Recomendación 2: implementación de sistemas de administración

Diseñar e implementar los sistemas de administración para garantizar que los principios de las relaciones con la comunidad de la compañía se implementen en su totalidad 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 se ha convertido en un conjunto integral de políticas y procedimientos de administración que aseguren un éxito continuo independiente de los cambios en el entorno externo o en la transición del personal clave.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Sistema de administración integrado	25%
Análisis de brechas del Programa de auditoría social	15%: el enfoque en 2012 se pondrá en los esfuerzos de mitigación identificados en el análisis de brechas.

Las normas de desempeño en responsabilidad social revisadas han sido adoptadas por la región norteamericana. A fin de promover el cumplimiento de estas normas de desempeño, se realizó un análisis de brechas de Nivel 1, según se plantea en la Sección 5.1.2, a fines de 2011 y se identificaron cuatro áreas significativas para mejorar: reclamos y quejas, evaluaciones del impacto social, captación de interesados y monitoreo/evaluación. Se ha designado un equipo de proyecto, y el Equipo de Líderes Norteamericano (North American Leadership Team, NALT) ha incluido este esfuerzo como una de sus metas y objetivos de 2012, a fin de garantizar la unión entre los hallazgos y la acción de seguimiento.

Un objetivo de la región de Norteamérica para 2011 fue la certificación de conformidad con la norma ISO 14001, que se logró con éxito mediante la implementación de un sistema de administración integrado (Integrated Management System, IMS). Si bien la certificación de conformidad con la norma ISO 14001 se centró principalmente en los programas ambientales, también se llevó a cabo una evaluación de las normas de desempeño social y, específicamente, de las comunicaciones con nuestras comunidades locales.

Se continúa avanzando en la formalización de los procedimientos operativos estándares (SOP) y de otros documentos departamentales. El registro de riesgos de relaciones externas se actualiza regularmente como parte de la revisión trimestral de las IMS, a fin de evaluar cambios en los riesgos previos y determinar si deberían incluirse riesgos adicionales. Se han realizado diversas evaluaciones de riesgos, que se han centrado específicamente en los impactos/riesgos para las comunidades. Con el establecimiento de los equipos de líderes del yacimiento, los riesgos de relaciones externas también se incluyen en los registros individuales de riesgos del yacimiento.

La recertificación de conformidad de las normas de desempeño con la norma ISO 14001 resulta esencial para la organización y continuará impulsando esfuerzos para lograr resultados consistentes y garantizar la sustentabilidad del programa. Al igual que con todos los hallazgos del estudio de la CRR sobre Carlin, las lecciones aprendidas y los esfuerzos de mejora continua se implementan en todas las operaciones en Nevada.

7.3.3 Recomendación 3: planificación de sucesión

Garantizar una planificación de sucesión mediante la sistematización de la experiencia en relaciones con la comunidad para prever la continuidad durante la transición.

Los sistemas de administración y la capacitación mencionados anteriormente deberían priorizar la necesidad de compartir las herramientas y la experiencia del Director Regional de ESR y del Director de Relaciones Externas con un grupo más amplio de gerentes en la oficina regional y en el yacimiento minero.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Revisiones/actualizaciones del plan de sucesión	100%
Personal: Gerente de Relaciones Externas	100%
Designación del equipo de líderes: Director de Relaciones Externas	100%
Capacitación en ESR	75%

Un hallazgo claro en el estudio de la CRR sobre Carlin fue la dependencia de una base de empleados muy pequeña, a fin de mantener el trabajo de relaciones con la comunidad. La partida o la ausencia de una o dos personas habría provocado una brecha significativa en la continuidad de este trabajo.

Desde 2010, el Equipo de Líderes Norteamericanos (NALT) comenzó a centrarse en la planificación de sucesión para las funciones críticas en la región. Se identificaron las funciones críticas, y se llevaron a cabo sesiones de

planificación para revisar los planes de desarrollo para la sucesión, incluida la función del Director de Relaciones Externas. La planificación de sucesión de incluyó como meta de 2011 para el NALT, y se llevaron a cabo revisiones detalladas durante todo el año. Después de estas revisiones, y a partir de ellas, el trabajo adicional en las metas de desarrollo se encuentra dentro de las metas y los objetivos del NALT para 2012.

El nuevo puesto de Gerente de Relaciones Externas creado y cubierto en 2011 ha sido propio del Departamento de Relaciones Externas. Con la adquisición de Frontier Gold en abril de 2011, se agregó un representante de Relaciones Externas adicional a la organización, a fin de que las nuevas comunidades pudiesen comunicarse con la compañía.

La CRR también identificó la necesidad de desarrollar programas de capacitación, a fin de generar conocimiento y experiencia necesarios para garantizar la sustentabilidad de los programas. En agosto de 2011, finalizó la capacitación en identificación y resolución de conflictos dictada por RESOLVE para el personal clave de ESR y del Departamento de Servicios. Esta incorporó dos sesiones de “Captación” durante todo el día en Winnemucca y Elko, y tres sesiones de “Concientización” (2 en Winnemucca y 1 en Elko). En la capacitación, participaron un total de treinta y ocho empleados de las operaciones en Nevada, incluidos tanto el personal de ESR como las funciones de Tierras y Exploración.

Además de la capacitación en conflictos, la capacitación en responsabilidad social para empleados objetivo también se ha incluido en las clases de las nuevas contrataciones, de los supervisores y del curso de actualización anual. Todo el personal de Responsabilidad Social ha recibido capacitación en relaciones con los medios. El análisis de brechas de Nivel 1 realizado en 2011 brindó una oportunidad de aprendizaje al personal, a fin de conocer las normas en mayor profundidad y desarrollar un plan de acción de mejora continua.

7.3.4 Recomendación 4: integración de la ESR

Integrar a los gerentes del yacimiento y a los empleados por hora en los esfuerzos de relaciones con la comunidad de la compañía.

Las habilidades en relaciones con la comunidad deberían desarrollarse en los yacimientos mineros. En lugar de remitir todas las cuestiones de relaciones con la comunidad a la oficina regional en Elko, los gerentes y los empleados del yacimiento deberían recibir capacitación, sistemas, herramientas y entrenamiento para abordar las inquietudes de los interesados en coordinación con la oficina regional. Su acceso a los interesados externos a nivel del yacimiento podría agregar una perspectiva valiosa a los esfuerzos generales de relaciones con la comunidad.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Declaración de Compromiso de la región de Norteamérica	100%

Representación de SR de los equipos de líderes del yacimiento	100%
Capacitación en resolución de conflictos de RESOLVE	100%

Con una mano de obra de 3800 empleados en Nevada, es importante que cada persona reconozca la función que cumple en nuestras comunidades locales. La Declaración de Compromiso norteamericana se actualizó para aclarar la responsabilidad de cada empleado en las áreas de seguridad, conservación del medio ambiente y responsabilidad social.

Para ampliar esta base de conocimiento con nuestros empleados, nuestra capacitación del curso de actualización anual de 2011 y 2012 se ha centrado en la responsabilidad de cada persona en el área de responsabilidad social. Además de la capacitación del curso de actualización anual, se han revisado y actualizado diversos módulos para la audiencia general, a fin de garantizar una cobertura adecuada de la responsabilidad social, incluidas la capacitación de las nuevas contrataciones y la capacitación de los supervisores. Las opiniones han sido muy positivas, y se han recibido diversas sugerencias de los empleados. Debido a que utilizamos contratistas y vendedores en nuestras operaciones, también resulta importante hacer llegar el mensaje de “ESR” a cada uno de ellos. Esto se ha logrado trabajando con nuestro Departamento de Cadena de Suministro, a fin de incluir el mensaje de “ESR” en correos, contratos y durante las cumbres de contratistas anuales.

Otro cambio significativo que integra aún más la ESR en la organización ha sido la inclusión de nuestros representantes de Relaciones con la Comunidad de los yacimientos en los equipos de líderes del yacimiento. Se prevé que estos participen en todos los aspectos de las operaciones y en las decisiones que afectan a los yacimientos. Los representantes utilizan la oportunidad de mejora en la comunicación para compartir cuestiones y proyectos con el grupo de líderes del yacimiento y con otros departamentos. Diversos equipos de líderes del yacimiento han incluido proyectos comunitarios en sus metas y objetivos anuales, y cuentan con un cuadro de mando para garantizar el cumplimiento de esta meta.

Con la adquisición de Fronteer Gold, tendremos una futura operación cerca de las comunidades sin precedentes en la minería o en Newmont. Se reconoció que esto podría provocar algún tipo de conflicto, por lo que un grupo determinados de empleados de ESR, Tierra, Exploración, Geología y Proyectos asistió a la capacitación en identificación y resolución de conflictos analizada en la Sección 5.1.3 para ampliar su conocimiento sobre cómo identificar y manejar posibles conflictos. Esta capacitación se extenderá a una audiencia más amplia en el futuro.

7.3.5 Recomendación 5: promoción de sustentabilidad económica posterior al cierre

Promover un sentido de urgencia con relación a la sustentabilidad económica posterior al cierre en la región con los interesados locales clave, a fin de motivarlos a aprovechar 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 con mayor urgencia al público en general ayudaría a motivar a la comunidad a prepararse para una sustentabilidad económica posterior al cierre.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Fondo de Legado	80%
Estrategia de provisión local para la cadena de suministro	20%: se abordará a través del establecimiento de la nueva métrica

Con los 45 años de historia de las operaciones de Newmont en Nevada y la continuidad de la vida útil de las operaciones mineras durante otros 20 años, no ha existido un conocimiento ni una aceptación general de la comunidad respecto de que la actividad minera finalmente terminaría en el norte de Nevada. Sin embargo, hemos reconocido que es tiempo de comenzar dicho proceso de planificación dentro de la compañía y en nuestras comunidades locales.

El procedimiento operativo estándar actual de inversión en la comunidad prioriza ocho áreas para dicha inversión; sin embargo, no ha existido un vínculo con la sustentabilidad económica en la historia del norte de Nevada. Además, el programa anual de donaciones de empleados se distribuyó a las agencias locales sin fines de lucro únicamente a través de United Way of the Great Basin. Esto produjo un aumento de la dependencia de la generosidad de los empleados de Newmont con el financiamiento corporativo de Newmont correspondiente, a fin de satisfacer las necesidades de las organizaciones sin fines de lucro locales.

En 2010, se finalizó una evaluación extensa del programa de inversión en la comunidad en las condiciones actuales, lo que produjo que la compañía tomase la decisión de centrarse en la sustentabilidad de la comunidad a largo plazo adoptando un programa de inversión estratégico más inclusivo. El programa de inversión, denominado Fondo de Legado de Newmont Mining Corporation (NMC), abarca un programa de donaciones directas de empleados, un programa de inversión en la comunidad y un programa de dotación financiera recientemente

implementado. El programa de inversión en la comunidad proporciona una vía a través de la cual las instituciones de caridad puedan comunicarse con Newmont, a fin de solicitar apoyo o donaciones para sus programas después de una revisión realizada por el Comité de Inversión en la Comunidad. Mientras que los programas de donaciones de empleados y de inversión en la comunidad apoyan a los programas de la comunidad a corto plazo, el fondo de dotación financiera establecido recientemente prevé contribuciones anuales a un fondo de inversión que continuarán aumentando hasta el cese de las operaciones en Nevada. Newmont se ha comprometido a otorgar 100.000 USD en forma anual para la dotación financiera, así como las donaciones de empleados que correspondan. En el futuro, se establecerán criterios para dirigir la financiación de programas, actividades y servicios que apoyan la sustentabilidad a largo plazo de las comunidades locales.

En la campaña de 2011, los empleados donaron, aproximadamente, 650.000 USD al fondo (1.3 millones de dólares estadounidenses con la cantidad igualada por Newmont), de los cuales 243.000 USD fueron destinados al fondo de dotación financiera. Este financiamiento provocó que más de 100 organizaciones sin fines de lucro locales se beneficiaran de las contribuciones de Newmont y de sus empleados. Las áreas objetivo principales incluyeron servicios de salud y sociales, servicios para adultos mayores y de cuidados paliativos, servicios para jóvenes, bancos de alimentos y el fondo de dotación financiera. En su segundo año, el Fondo de Legado de NMC amplió su éxito previo con 937.000 USD prometidos por el 69% de nuestros empleados y una cantidad igualada por Newmont en un 100% (lo que hace un total de 1.8 millones de dólares estadounidenses en contribuciones prometidas para 2012, de las cuales 220.368 USD se destinaron al fondo de dotación financiera). La generosidad de nuestros empleados junto con la cantidad que iguala Newmont influye en los programas y en los servicios que las organizaciones sin fines de lucro locales pueden prestar en nuestras comunidades locales.

Al tomar conciencia de que nuestras comunidades locales dependen, en gran medida, de nuestras operaciones, se llevan a cabo reuniones regulares con los miembros de la comunidad y de los negocios locales, que incluyen actualizaciones sobre las metas comerciales a corto y a largo plazo. Los equipos de líderes del yacimiento participan en estas reuniones, y las sesiones finalizan con la posibilidad de que todos los participantes hagan preguntas. Por lo general, diversas personas asisten a estas reuniones, y se han recibido opiniones positivas de los participantes.

7.3.6 Recomendación 6: estrategia de cierre integrada

Desarrollar e implementar una estrategia integrada para guiar los esfuerzos posteriores al cierre.

A pesar de que la compañía ya está trabajando en las cuestiones de sustentabilidad posterior al cierre, especialmente a través de su participación activa en dichas iniciativas como la Asociación del Norte de Nevada para la Sustentabilidad Minera (Northern Nevada Partnership for

Mining Sustainability) y la Autoridad de Diversificación Económica del Condado de Elko (Elko County Economic Diversification Authority), todavía carece de una estrategia integrada para guiar tales esfuerzos.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Estrategia de cierre	10%

Debido a la extensa vida minera de las operaciones de Newmont en Nevada, la acción respecto de este hallazgo del estudio de la CRR aún no se ha convertido en una prioridad. Sin embargo, se están implementando pilares sólidos para desarrollar una estrategia integrada, como por ejemplo, a través del establecimiento del fondo de dotación financiera que se analizó anteriormente. Se planifica un esfuerzo adicional que incluye desarrollar un programa a largo plazo para las evaluaciones del impacto social que se realizan en forma regular y que incluyen aspectos relacionados con el cierre. La evaluación del impacto social de Long Canyon que finalizó recientemente incorporó cuestiones respecto del cierre, y el plan de gestión en desarrollo abordará los esfuerzos posteriores al cierre.

7.3.7 Recomendación 6: desarrollo de métricas de sustentabilidad

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 cuenta con métricas claras para demostrar a los interesados internos y externos el impacto tangible de sus iniciativas de sustentabilidad.

Las métricas claras ayudarían a que la compañía defina mejor el razonamiento detrás de sus áreas de establecimiento de prioridades para las inversiones en la comunidad y desarrollaría indicadores para medir no solo los aportes de los programas (p. ej., presupuesto y tiempo de gestión invertidos), sino también, y más importante aún, los impactos sobre la calidad de vida (p. ej., la generación de ingresos, la salud y la educación).

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Métrica de SIA	10%
Métrica de empleo local	10%
Métrica de adquisición local	10%
Métrica de reclamos y quejas	10%

Según se analiza en la Sección 5.4, la compañía desarrolló métricas de sustentabilidad que abarcan las evaluaciones del impacto social, el empleo local, la adquisición local, y los reclamos y las quejas. En 2012, estas métricas se definirán en la región norteamericana con la expectativa de tener objetivos específicos para 2013. Se han asignado recursos para este trabajo y para los equipos multifuncionales establecidos, a fin de garantizar que estas se promuevan socialmente y que se implementen los programas de apoyo y de habilitación necesarios.

7.4 Resumen actualizado del plan de acción del yacimiento Waihi

Desde la finalización del estudio de la CRR, el panorama de la operación Waihi ha cambiado en forma drástica, de una operación que se prepara para el cierre a una operación con diversos proyectos que extenderán la vida de la mina hasta 2021. Sin embargo, la CRR proporcionó conocimientos sobre diversas oportunidades de mejora del programa de compromiso con la comunidad, que ha respaldado el desarrollo de la revisión de programas, procedimientos y estrategias. Este enfoque equilibrado continua impulsando el compromiso proactivo con los interesados en favor de la toma de decisiones informadas y del crecimiento operativo.

7.4.1 Recomendación 1: plan de comunicación/captación para el cierre de la mina

Desarrollar un enfoque sensible y proactivo para la comunicación y la captación con respecto a la posibilidad de expansión del hoyo a cielo abierto, con la incertidumbre que esto genera. En vista de los fuertes compromisos de Waihi de asegurar un “apoyo amplio a la comunidad” para cualquier expansión de hoyos, dicho enfoque debería adaptarse a las necesidades de todos los interesados y considerar especialmente las inquietudes de los grupos minoritarios, tales como las Iwi, que están ansiosos por garantizar el cierre respecto de la minería de la montaña Pukewa.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Cronograma de escenarios operativos	100%
Visión de la Comunidad Waihi	En curso

En 2007, cuando se llevó a cabo el estudio de la CRR, las operaciones de Waihi se aproximaban al cierre, con una vida de la mina de alrededor de 3 años. El hecho de prolongar la vida de la mina se ha producido en forma gradual dado que, en la década de 1980, se otorgó permiso al proyecto de la Mina Marta, lo

que dio lugar al punto de vista “espejismo de cierre”. Con la realización de exploraciones en las cercanías de la mina, existía la posibilidad de que se otorgue permiso a nuevos proyectos que extenderían las operaciones más allá de 2010. El desarrollo del cronograma de escenarios operativos brindó una explicación visual de cómo los nuevos proyectos podrían extender la vida de la mina mostrando diferentes escenarios para las operaciones y las “huellas” relacionadas en caso de que los eventuales proyectos continuasen. El cronograma se actualiza a medida que los proyectos avanzan en el proceso State Gate y se comunica a la comunidad en forma regular, lo que incluye a través del sitio web (www.marthamine.co.nz). Desde agosto de 2011, Waihi también ha operado una tienda de información pública (“Golden Link”) en la calle principal de Waihi, la cual contiene información sobre nuestras actividades existentes y propuestas. En la tienda, se presenta un cronograma de escenarios operativos actualizado. En la actualidad, el enfoque del mensaje se relaciona con mantener abierto el yacimiento Waihi, en lugar de prepararse para el cierre.

La Visión de la Comunidad Waihi (Waihi Community Vision, WCV), una sociedad incorporada conformada por la compañía, el consejo local y los miembros de la comunidad, llevó a cabo su reunión general anual en mayo de 2011. En la reunión, se presentaron los resultados de una revisión principal de las aspiraciones de la comunidad, y estos fueron formalmente aceptados. En la actualidad, se planifica llevar a cabo dichos resultados. El enfoque de la WCV ha cambiado de una planificación posterior al cierre a resultados de la comunidad integrados ante las operaciones mineras en curso. El nuevo enfoque se pone en el proyecto Golden Link, que prolongará la vida de la mina hasta 2021. Como respuesta al hallazgo específico de la CRR, se ha hecho hincapié en la captación proactiva de interesados que mantiene a la comunidad informada acerca de los planes del proyecto. En ese sentido, el cierre y el trabajo socioeconómico asociado se encuentran en curso mediante la participación del grupo WCV y de Vision Waihi Trust.

7.4.2 Recomendación 2: mecanismos de captación de Iwi (indígenas)

Continuar los debates que se iniciaron con las Iwi respecto de los mecanismos de captación, lo que incluye el análisis del patrimonio cultural, los aportes de la WCV y los memorandos de acuerdo para el compromiso, particularmente con Ngati Tamatera y Waihi Community Marae.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Evaluación del impacto social	100%
Evaluación de oportunidades	100%
Términos de referencia	100%

El objetivo principal de Newmont Waihi Gold al solicitar una evaluación del impacto cultural era capturar las opiniones e informar sobre las inquietudes de las comunidades Tangata Whenua afectadas por las operaciones de Waihi, y examinar los aportes respectivos de las Iwi para la planificación del cierre y

hacer recomendaciones para una futura participación de estas y los procesos para lograrla.

Se llevaron a cabo una serie de reuniones individuales y grupales con diferentes Iwi durante todo 2010 y 2011, luego de la finalización de la evaluación del impacto cultural. Inicialmente, se esperaba que los diferentes grupos de Iwi trabajasen de manera conjunta y formen un colectivo para abordar las cuestiones en Waihi. Las reuniones identificaron que sería extremadamente difícil formar un colectivo Iwi respecto de las cuestiones mineras en Waihi debido a (i) diferentes opiniones entre las diferentes Iwi con relación a quiénes tenían intereses legítimos en Waihi; (ii) la escasa capacidad de las Iwi de relacionarse con la compañía; y (iii) la asignación de la mayoría de los recursos de las Iwi a las negociaciones en curso con el gobierno central respecto de sus reclamos relacionados con el Tratado de Waitangi.

Sin embargo, la evaluación del impacto cultural identificó la posibilidad de un interés colectivo por parte de las Iwi en la calidad del agua en el río de Ohinemuri, y una vez que haya finalizado el proceso de resolución de reclamos en el marco del Tratado de Waitangi (previsto para fines de 2012), investigaremos si un grupo o un proceso de trabajo conjunto entre las Iwi y la compañía sobre esta cuestión podría ser viable.

Además de la evaluación del impacto cultural, nos relacionamos directamente con el Colectivo Hauraki Iwi (que representa a las 12 Iwi individuales en sus negociaciones con el gobierno acerca de los reclamos relacionados con el Tratado de Waitangi) respecto de las cuestiones asociadas con el acceso a las tierras para su exploración, que probablemente se conviertan en propiedad colectiva de las Iwi después de la resolución de los reclamos.

Dado que la exploración regional se ha extendido a las áreas de la Península de Coromandel, ha resultado aún más importante para Waihi identificar y relacionarse con los interesados de las Iwi. Se ha finalizado un proyecto de investigación principal denominado “Los maoríes y la minería”, y este proporcionará información básica importante para planificar las futuras relaciones. Dado que las relaciones con las Iwi se consideran una parte integral de las operaciones en Waihi, el personal continuará reuniéndose con diversos grupos locales.

7.4.3 Recomendación 3: estrategias para la estructuración regional

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 responsabilidad directa de las relaciones con la comunidad a un equipo de Administración que reporta a los gerentes generales en Australia).

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
-------------------------	---------------------------------

Identificación y contratación de nuevos puestos	100%
Función del Asesor Regional	100%
Asignación de recursos al proyecto Gold Link	100%

La CRR se llevó a cabo en 2007, y se han producido cambios significativos desde entonces respecto de la estructura organizativa. Waihi trabaja con un Gerente de Asuntos Externos con líneas jerárquicas que se reportan al Gerente General del yacimiento y al Gerente de ESR Regional. La reciente designación de un Gerente de Operaciones del yacimiento permite una mayor participación de este en las relaciones con la comunidad.

La reestructuración del equipo de Asuntos Externos ha provocado un recurso adicional para asistir al Coordinador de la compañía (Company Liaison Officer, CLO) en la importante administración de las dudas, las inquietudes y los reclamos de los interesados. La designación del recurso adicional de compromiso con la comunidad también ha significado otro punto de contacto. Anteriormente, Waihi gestionaba una única línea telefónica con un número de llamada gratuita. En la actualidad, la línea telefónica del CLO se desvía a una segunda línea si existe un gran volumen de llamadas. Todas las comunicaciones de los miembros de la comunidad se informan a la gerencia diariamente.

Además, el anterior Gerente de Asuntos Externos de Waihi cumple la función de Gerente Regional para la región Asia-Pacífico. En esta nueva función, se han aplicado las lecciones aprendidas de Waihi para ayudar a desarrollar lineamientos y procesos que respalden la toma de decisiones informadas y las mejoras de los programas, a fin de abordar cuestiones de responsabilidad social identificadas y cuestiones que pudiesen surgir.

7.4.4 Recomendación 4: compromiso proactivo con la exploración

Asumir un compromiso proactivo con respecto al programa de exploración más allá del área de Waihi, lo que incluye un compromiso con los grupos opositores, a fin de garantizar que los canales de comunicación permanezcan abiertos durante todo este proceso.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Estrategia de exploración	Existente (100%), pero será revisada en 2012
Análisis de las necesidades de la comunidad	Existente (100%), pero será revisada en 2012
Captación de interesados	Existente (100%), pero será revisada en 2012

Históricamente en Waihi, la exploración en la Península de Coromandel ha sido obstaculizada por las acciones de los protestantes contra la actividad minera, quienes vigilan las actividades de la compañía. En 2008, se desarrolló una estrategia para el programa de exploración en Coromandel junto al equipo de

Exploración, con aportes de la gerencia sénior y de los grupos representativos de la industria. Las cuestiones clave abordadas por la estrategia incluyen una revisión de la legislación minera respecto de la conservación de las tierras, el fuerte sentimiento contra la actividad minera, un absentismo de propietarios del 60% debido al uso de residencias vacacionales y a un enfoque económico en el turismo. La estrategia se centró en comunicar los sólidos valores, programas y sistemas de responsabilidad social y conservación del medio ambiente de Newmont. Las audiencias objetivo son líderes de opinión en la región de Waikato y Auckland (base de los propietarios ausentes), y las presentaciones han destacado la creación de concientización de las operaciones en Waihi, el comportamiento y el compromiso anticipado con las comunidades. Esto se ha brindado a las comunidades locales clave en las áreas de interés relacionadas con la exploración y continuará como garantía de desarrollo del proyecto.

La designación de un Asesor Regional para la exploración ha creado un punto de contacto exclusivo entre los Departamentos de Exploración y Asuntos Externos, y los interesados (incluidos los grupos opositores) en el área de interés. El resultado que se prevé a partir de esta designación es garantizar el compromiso adecuado con los interesados, a fin de crear relaciones positivas en favor de un programa de exploración exitoso. A pesar de que se hayan producido protestas contra la actividad minera en seis ocasiones diferentes durante 2011, los procedimientos que se han desarrollado garantizaron que estas protestas no representaran un riesgo para los protestantes, para los contratistas ni para el personal de Newmont, mientras se entablaba el diálogo entre las partes.

La estrategia de exploración en Coromandel será revisada en 2012, a fin de incluir dos nuevos tipos de trabajo: (i) investigación demográfica y encuestas para comprender mejor a los habitantes de Coromandel; y (ii) negociaciones con el Colectivo Hauraki Iwi acerca del acceso a las tierras para su exploración, que probablemente sean propiedad del Colectivo una vez que finalicen las negociaciones sobre los reclamos relacionados con el Tratado de Waitangi en 2012.

7.4.5 Recomendación 5: enfoque en la efectividad y la administración de quejas

Considerar los procesos para abordar de manera más efectiva las quejas que recaen fuera del foco de servicios inmediato (p. ej., aquellas relacionadas con la obtención y el suministro locales, las políticas sobre contrataciones y las contrataciones).

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Actualizaciones de la base de datos de reclamos y quejas	100%
Revisión del mecanismo de quejas de University of Queensland	100%
Desarrollo del registro de cuestiones	100%

Como respuesta a los hallazgos de la CRR relacionados con la administración de quejas, se desarrollaron lineamientos claros para demostrar cómo se administran los reclamos y las quejas en la compañía. Los lineamientos sobre la administración de quejas se han puesto a disposición de los interesados en una copia no controlada y también en el sitio web de Waihi. La línea de compromiso con la comunidad continúa publicándose ampliamente en el periódico local. La base de datos de reclamos/quejas del yacimiento ha sido actualizada, a fin de utilizarla para reclamos no relacionados con los servicios, y, en consecuencia, se han modificado los procedimientos del yacimiento.

Durante el desarrollo de los lineamientos sobre las quejas, se destacó una cuestión relacionada con las condiciones del consentimiento de Waihi. Las condiciones de consentimiento estipulan que las personas que reclaman y que no están conformes con la resolución de una queja establecida Waihi deben ser remitidas al Consejo del Distrito de Hauraki (Hauraki District Council, HDC); sin embargo, en la actualidad, no existe ningún procedimiento implementado para regir la resolución de cuestiones entre el HDC, Waihi y la persona que reclama. Esta es una brecha que se abordará con el consejo local en los próximos meses.

Una revisión del mecanismo de quejas realizada por University of Queensland como parte del plan global de implementación identificó brechas que fueron abordadas posteriormente, lo que permitió que el equipo de Administración del yacimiento revise los reclamos y garantice que se hayan implementado acciones correctivas. Asimismo, se ha desarrollado un registro de cuestiones para monitorear cuestiones más generales como grafitis, vandalismo, campañas negativas en los medios de comunicación, comentarios en el sitio web, entre otros. Los registros son revisados por el equipo de Asuntos Externos como asunto habitual en la agenda. Respecto de las quejas o los reclamos que no conciernen a cuestiones relacionadas con los servicios, el CLO continúa siendo el primer punto de contacto para los miembros de la comunidad. Según la naturaleza de la queja, se puede utilizar el Sistema de Administración de Eventos (Cintellate) para informar y asignar acciones correctivas.

7.4.6 Recomendación 6: compromisos del Programa de efectos sobre la calidad de vida

Asegurar que el compromiso con organizaciones tales como el Equipo de Acción de Residentes Afligidos (Distressed Residents Action Team, DRAT) y el Grupo de Desarrollo Social (Social Development Group) no se vea minado por la idea de que el apoyo financiero para iniciativas tales como el Programa de efectos sobre la calidad de vida (Amenity Effects Program, AEP) representa un esfuerzo para evitar que los interesados expresen sus quejas legítimas.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Estrategia de comunicación del AEP	100%

Evaluación del impacto social (2009)	100%
--------------------------------------	------

El Programa de efectos sobre la calidad de vida (AEP) concluyó con los habitantes de la comunidad local en 2008. En 2009, se desarrolló una estrategia de comunicación para abordar las cuestiones identificadas por el informe de la CRR y para brindar una explicación a los interesados. La estrategia de comunicación incluye material de actualización en los periódicos locales, cartas y hojas de información para los destinatarios locales y aquellos que estén interesados, información en la página web, visitas en persona y reuniones informativas como parte de las reuniones del grupo del Sector Comunitario. Se brinda una actualización a los periódicos locales en cada período de pago semestral. En un principio, en algunas áreas se creía que el AEP había sido diseñado para evitar que los interesados expresen quejas legítimas; sin embargo, la compañía continúa difundiendo el mensaje de que desea escuchar a las personas que consideran que son afectadas por las operaciones mineras en forma adversa.

Asimismo, luego del registro de las nuevas manifestaciones de interés realizado por el Coordinador de la compañía, el Gerente de Asuntos Externos y el CLO realizan visitas a las viviendas. Se realiza un monitoreo para determinar si la vivienda cumple con los criterios del AEP. Una evaluación del impacto social que finalizó en 2009 no identificó que el AEP sea una cuestión controvertida debido a la implementación del plan de comunicación, a las estructuras de pago, a las visitas a los hogares y a los cheques personales entregados a los interesados que reúnen los requisitos para el programa.

Como parte del reciente trabajo de un proyecto en Waihi, el proyecto Corenso, Waihi realizó una encuesta a la comunidad acerca de diversas cuestiones que incluyen la comprensión del AEP y el apoyo a este, y las áreas a las que la comunidad considera que Waihi debería brindar apoyo. Las opiniones sobre el AEP indicaron que los interesados estaban a favor del programa, pero que presentaban dificultades para comprenderlo. Según estas opiniones, el plan se implementó para simplificar el programa. El AEP y nuestra política de mejora de la propiedad y la comunidad (Property and Community Improvement Policy, PCIP) más amplia en contenido se han sometido a revisión y consultas exhaustivas desde el anuncio de los proyectos Golden Link en 2011. Se brindará una PCIP revisada y mejorada en 2012. Los cambios propuestos al programa incluyen “zonas de pago” con la misma compensación otorgada a cada habitante de cada zona, a fin de reducir la confusión en torno a los pagos del AEP.

7.5 Resumen de actualización del plan de acción del yacimiento Yanacocha

La publicación de los informes de la CRR en 2009 marcó el comienzo de una serie de reuniones informativas con los interesados de la ciudad y de las zonas rurales dentro del área de influencia de Yanacocha, a fin de promover los

hallazgos socialmente y de confirmar la intención de implementar programas en pos de las recomendaciones.

Yanacocha priorizó la distribución del informe de la CRR, y un equipo multifuncional, que incluye ESR, Comunicaciones, Asuntos Gubernamentales y Operaciones, diseñó un plan de trabajo como respuesta a las recomendaciones.

Desde mediados de 2009, Yanacocha ha estado trabajando para desarrollar e implementar un programa central denominado Plan de Cultura de Responsabilidad Social. Este plan, liderado por el equipo de Administración sénior en Yanacocha, tenía como objetivo aumentar la concientización respecto de los comportamientos previstos de todo el personal y ha establecido las bases sobre las que Yanacocha debe desarrollarse, mientras implementa una cantidad de programas en favor de las recomendaciones de la CRR.

Desde 2010, Yanacocha ha desarrollado informes sobre el avance anual que se distribuyen a los grupos de interés en forma local y nacional. Estos informes también se publican en el sitio web de Yanacocha y se distribuyen en forma interna para compartir las actualizaciones sobre el avance con el personal.

Como parte de los programas de mejora continua en curso, el equipo continúa basándose en las lecciones aprendidas a partir de la integración y la mejora de los programas y los procedimientos, y la transferencia de conocimientos a los pares que trabajen en el proyecto Conga.

7.5.1 Recomendación 1: Comité de Supervisión de ESR

Desarrollar un Comité de Supervisión, liderado por el Departamento Corporativo de ESR en Denver, que revise los esfuerzos, los cambios y el desempeño en las relaciones con la comunidad. Asegurar que este comité tenga la capacidad de hacer cumplir sus recomendaciones.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Reorganización de ESR	100%
Evaluación y mejora de la ESR/modelo de gestión de operaciones	90%

En febrero de 2011, el Departamento Corporativo de ESR se reorganizó para crear vínculos directos entre los directores sénior y los ejecutivos del grupo de ESR regional mediante una asociación comercial. La reorganización marcó la consolidación de las iniciativas y los programas para implementar las recomendaciones de la CRR. Mediante esta dirección, se estableció el Plan de Cultura de Responsabilidad Social, cuyo objetivo es mejorar el desempeño social a través de un programa de trabajo conjunto con las áreas operativas.

El Plan de Cultura de Responsabilidad Social apunta a generar una actitud socialmente responsable para todos los empleados que, a su vez, crean valor para el negocio y la sociedad. El Plan de Cultura ha ayudado a impulsar la concientización de los planes de inversión social y de los proyectos proactivos de mitigación en diversos aspectos del negocio. Gracias a este aumento en el nivel de concientización, hemos podido alinear los “programas sociales” con los “programas operativos”, a fin de garantizar una planificación de actividades adecuada y compromisos en virtud de nuestra política de responsabilidad social.

Durante 2011, se implementó un modelo de administración que incluía la formación de un equipo ad-hoc con representantes de las áreas operativas, Exploración y ESR. Este equipo se estableció para mejorar la concientización y promover el diálogo respecto de la viabilidad de los proyectos teniendo en cuenta diferentes opciones de planes y sus impactos asociados. En la actualidad, formar equipos multidisciplinarios es una práctica común para mejorar la gestión de las actividades de proyectos operativos y de exploración, y el establecimiento de prioridades respecto de los resultados clave.

Como resultado de las lecciones aprendidas en Yanacocha, el proyecto Conga trabaja con un equipo multifuncional en la actualidad; este incluye miembros del equipo Ambiental, Social y de Construcción, a fin de manejar los desafíos que supone el proyecto desde una perspectiva de ESR y de construcción. El objetivo de este equipo es abordar impactos imprevistos, llevar a cabo la mitigación en el área de influencia en Conga, y revisar y mejorar procedimientos en forma continua.

7.5.2 Recomendación 2: consolidación de actitudes/comportamientos positivos

Promover comportamientos positivos entre los empleados y desalentar los comportamientos negativos. Los métodos sugeridos incluyen (a) modelar el buen comportamiento desde los niveles superiores hacia los inferiores, lo que incluye hacer responsable a la administración de demostrar respeto por las comunidades y de relacionarse proactivamente con estas; (b) proveer una capacitación “humilde” no defensiva sobre la Declaración de Compromiso y su importancia para los empleados, utilizando expertos externos para revisar y dirigir la capacitación; y (c) trabajar con el Director Regional de ESR y el Vicepresidente del Departamento Corporativo de ESR para impulsar la concientización de responsabilidad social en toda la organización y en sus contratistas.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Plan de Cultura de Responsabilidad Social	95%
Talleres de responsabilidad social	85%

Planes del área Responsabilidad Social	90%
Manual de manejo de relaciones con la comunidad	100%
Normas sobre el comportamiento de contratistas en contratos	95%
Plan de mejora para la contratación y el empleo local	90%

En 2007, Yanacocha comenzó a elaborar el Plan de Cultura de Responsabilidad Social que abarca la implementación de diversas actividades con el objetivo de promover una actitud socialmente responsable en múltiples funciones. Estas actividades oscilan entre mejorar la concientización de nuestros empleados (a través de charlas, cursos de introducción generales, talleres y programas de prácticas de responsabilidad social) y desarrollar planes de sustentabilidad para las diversas áreas funcionales, a fin de impulsar la implementación de acciones que puedan contribuir a mejorar las relaciones con la comunidad.

Los aspectos destacados y las actividades clave del Plan de Cultura de Responsabilidad Social incluyen:

- Un programa de talleres sobre responsabilidad social que se ha dirigido al personal en un 85% y a los contratistas en el porcentaje que resta.
- Un Manual de manejo de las relaciones con la comunidad que se desarrolló con aportes en función de la investigación realizada por expertos en la cultura local. Este manual se ha promovido socialmente en talleres con personal del Departamento de Relaciones con la Comunidad.
- Capacitación y debates de concientización sobre los mandatos sociales corporativos y la Declaración de Compromiso de Yanacocha. Esto se ha incorporado a los planes de responsabilidad social que cada área haya desarrollado.
- La compañía ha incorporado temas de responsabilidad social como parte de la capacitación de rutina, que incluyen curso de introducción, curso de actualización anual, Comités de Seguridad y ESR y reuniones de contratistas.

Estos programas se complementan con charlas mensuales que se realizan en toda la operación y que proporcionan un mecanismo para informar al personal acerca de temas o situaciones sociales clave y/o para aclarar cuestiones específicas respecto de nuestras actividades. Este aumento en la concientización ha generado efectos de colaboración significativos respecto del manejo de las relaciones con la comunidad, mientras que anteriormente se consideraba principalmente una “actividad de ESR”.

En la actualidad, se está trabajando en el diseño de un indicador de desempeño crítico (Critical Performance Indicator, CPI) que ayudará a evaluar el desempeño social en diferentes áreas de la operación según las metas identificadas. El objetivo es aumentar la concientización entre los empleados de Yanacocha, a fin de permitir que puedan comprender mejor sus contribuciones al desarrollo de sus comunidades y de la operación minera.

7.5.3 Recomendación 3: mecanismos y compromisos con la comunidad más amplios

Ampliar el compromiso con las comunidades rurales, a fin de que el personal de ESR esté en esas comunidades con mayor frecuencia, intercambie información y desarrolle relaciones a largo plazo.

Desarrollar mecanismos de compromiso que incluyan a toda la comunidad, no solo a los líderes y a las autoridades identificados.

Yanacocha necesita comprender mejor la dinámica en las distintas comunidades locales, que, a menudo, es diferente. El compromiso debe suponer no solo comunicar las hazañas de la compañía, sino también escuchar y responder a las inquietudes de los miembros de la comunidad.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Manual de administración social	100%
Nuevo enfoque estratégico: consolidar estrategias de intervención en el área de alcance	85%
Procedimiento operativo estándar (SOP) de compromisos y obligaciones	95%
Plan de capacitación para afianzar las habilidades y la sensibilidad del personal de Responsabilidad Social en sus interacciones con la comunidad	95%

Yanacocha ha implementado un nuevo modelo de administración social al que se conoce como el “nuevo enfoque” que incorpora mecanismos y lineamientos para manejar y mejorar las relaciones con las comunidades y el desempeño social general. El Manual de administración social proporciona lineamientos para diversos procesos, incluidos inversión social, análisis de interesados, viabilidad operativa, y el establecimiento de compromisos con la comunidad. Este documento está diseñado en torno de diversas alianzas estratégicas y esfuerzos combinados con las autoridades locales, las instituciones, las organizaciones públicas y privadas, y la comunidad.

Uno de los mecanismos para alentar la participación de la comunidad en este proceso establecido como prioridad es la participación del personal de ESR en las reuniones de la asamblea en cada uno de los pueblos. En estas reuniones, se destina tiempo para debatir temas como los programas de inversión en la comunidad y los reclamos e inquietudes respecto de nuestras actividades.

El personal que participa en estas reuniones comunitarias también ha participado en un programa de capacitación para desarrollar y/o afianzar sus habilidades y

su conocimiento respecto de cuestiones culturales, manejo de conflictos y gestión de desarrollo de proyectos.

7.5.4 Recomendación 4: aprender de los errores; diálogo para el futuro

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 relacionarse una vez que el litigio haya finalizado, y se podría iniciar una investigación de las acusaciones presentadas contra FORZA, el proveedor de seguridad local, dirigida por el Departamento Corporativo de ESR. Los resultados se podrían hacer públicos como medio para establecer la confianza en la compañía.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Respuestas a las acusaciones relacionadas con la compañía de seguridad: FORZA	100%
Cierre de mesas de negociaciones con usuarios de canales dentro del ámbito de influencia	85%

El incidente en Choropampa y las acusaciones contra Forza han hecho hincapié en la necesidad de brindar información clara y objetiva a los interesados internos y externos. Actualmente, en toda la región de Sudamérica, se llevan a cabo presentaciones y charlas regulares con los líderes de las comunidades, a fin de difundir información y abordar preguntas e inquietudes. La cultura organizativa destaca aún más las medidas preventivas y el hecho de brindar espacios de debate, en los cuales se preste más atención a los impactos sociales. Como resultado de experiencias pasadas, se realiza un seguimiento de cerca de los conflictos sociales. Existe un equipo especializado de Análisis y Monitoreo Social para identificar posibles conflictos mediante análisis de la causa principales de eventos sociales a partir de los cuales se producen escenarios y recomendaciones.

Acusaciones contra Forza

En 2009, Newmont llevó a cabo una investigación del presunto monitoreo de los activistas que se oponen a la minería (acusaciones contra FORZA). La investigación y el consiguiente informe público del Dr. Gino Costa provocaron nuevas políticas, procedimientos y principios de seguridad implementados como parte del plan de acción identificado. Los reclamos de seguridad y de derechos humanos que surgieron a partir de las acusaciones contra FORZA ya no se

consideran como una cuestión significativa entre las comunidades de Yanacocha y circundantes.

Oxfam America y Newmont, como signatarios de los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos, mantuvieron una conversación y acordaron encargarse de llevar a cabo una revisión independiente de las políticas, los procedimientos, las prácticas y los principios de seguridad en Yanacocha. Un resumen de las conclusiones y las recomendaciones principales, sin editar, se pondría a disposición del público general; esto se ha realizado. El informe de esta revisión se publicó en el sitio web de Yanacocha.

Choropampa

Después del evento en Choropampa, la compañía asumió la responsabilidad de implementar controles y procedimientos en toda la ruta de abastecimiento, así como revisiones de contratistas y de materiales peligrosos (Hazardous Materials, HAZMAT) para evitar que se vuelva a producir dicho incidente. Los reclamos aislados y las cuestiones periódicas son constantes a partir del incidente de Choropampa, respecto de cuestiones legales asociadas con la compensación y los efectos posteriores al derrame. Newmont se encuentra en proceso de evaluación de la publicación de un documento sobre las acciones que se han implementado como respuesta al evento.

Usuarios de canales

Se han establecido mesas de negociaciones con los usuarios de los canales de riego de las comunidades vecinas a la operación. Estos “paneles” se establecieron como consecuencia de los impactos sobre sus fuentes de agua al comienzo de las operaciones. En 2008, se lograron acuerdos definitivos con Quishuar, Encajón-Collotán y La Shacsha, y, en 2011, con Tual. Los resultados de las mesas de negociaciones con los usuarios del canal de Llagamarca aún están en trámite; sin embargo, se han logrado acuerdos preliminares, y la meta es concretar los acuerdos durante 2012. Estos pondrán fin a los reclamos de los usuarios del canal e incluirán la aceptación de una fuente de abastecimiento de agua definitiva y proporcionada por la compañía, y la implementación de diversos proyectos de desarrollo y compensaciones.

7.5.5 Recomendación 5: herramientas para manejar percepciones

Desarrollar procesos que ayuden a que la compañía maneje percepciones, no solo hechos y números.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Programa de informe de sustentabilidad de Yanacocha	100%
Plan de Cultura de Responsabilidad Social	95%
Monitoreo participativo del agua (programa regular y	100%

excepcional)	
--------------	--

Como resultado de la CRR, el personal ha manifestado mayor sensibilidad respecto de facilitar y alentar la participación de la comunidad en los procesos sociales y ambientales. Desde 2009, Yanacocha ha desarrollado informes de sustentabilidad anuales que incorporan indicadores de la Iniciativa de Informes Globales (Global Reporting Initiative, GRI) que consideran el desempeño ambiental, social, económico y en recursos humanos. Estos informes se presentan en eventos públicos donde participan autoridades locales, instituciones privadas y públicas y la comunidad general. Se recopilan las opiniones de los participantes y se utilizan para mejorar el mecanismo de informe.

El Plan de Cultura de Responsabilidad Social también ayuda a manejar las percepciones en la comunidad, debido a que ha proporcionado un marco para que los empleados sean proactivos y responden a las inquietudes de la comunidad sin requerir apoyo técnico ni legal. Como parte de este plan, se está trabajando para mejorar los procedimientos de responsabilidad social existentes, con un enfoque en la captación de interesados.

Un programa clave utilizado para ayudar a mejorar las percepciones de la comunidad es la promoción de programas de monitoreo participativo, como el monitoreo del agua. En estos programas, los miembros de la comunidad participan en las muestras y las pruebas de descargas de agua en nuestras operaciones, con el apoyo de las autoridades locales (técnico, político, administrativo y legal). Esto ha ayudado a mejorar la credibilidad de los datos de monitoreo y ayuda a administrar las acusaciones o los reclamos respecto de incidentes ambientales y de otra índole.

Además del programa de monitoreo participativo, Yanacocha está iniciando una evaluación externa de los proyectos de desarrollo de la comunidad implementados. El objetivo de esta evaluación es proporcionar un mecanismo por el cual los interesados dentro del área de influencia puedan presentar reclamos y, al mismo tiempo, proporcionar una plataforma a partir de la cual puedan participar más en la implementación y en los resultados de estos proyectos.

Estas evaluaciones se basan en encuestas externas existentes que Yanacocha lleva a cabo en forma anual, a fin de evaluar la percepción de los interesados. Los resultados de estas encuestas indican una mejora en la percepción de la comunidad respecto del comportamiento del personal de Yanacocha y del desempeño de ESR, pero aún existen oportunidades de mejora.

Las lecciones aprendidas en Yanacocha se han compartido con el personal que trabaja en el proyecto Conga. Como resultado, se establecieron Comités de Desarrollo de la Comunidad (Community Development Committees, CODECOS) integrados por representantes y líderes de la comunidad. Estos CODECOS se comprometen y trabajan con el personal de Conga, a fin de producir planes de desarrollo para sus respectivas comunidades.

También se ha formado una asociación denominada “Alianza para el Desarrollo y la Lucha contra la Pobreza” (The Alliance for Development and Fight against Poverty), que une a dieciséis instituciones públicas y privadas. El objetivo de esta asociación es alinear los esfuerzos de las instituciones de la comunidad y los de la compañía, a fin de mejorar la efectividad del programa de desarrollo de la comunidad.

7.5.6 Recomendación 6: evaluación y mejora del mecanismo de quejas

Contratar a expertos externos internacionales para que evalúen y mejoren los mecanismos de quejas del yacimiento. Todavía existen áreas de confusión, particularmente entre los interesados de las comunidades rurales, acerca de cómo relacionarse mejor con la compañía respecto de sus preocupaciones.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Evaluación de las comunicaciones del mecanismo de quejas	100%
Difusión de la oficina de Información y Asistencia Pública	95%
Actualización del proceso de reclamos y quejas	100%
Implementación de un sistema integrado de reclamos y quejas	30%

Yanacocha ha establecido una Oficina de Relaciones Públicas que se reporta directamente a la Vicepresidencia de la región de Sudamérica y al equipo de Administración Legal. Además, se ha establecido una línea de cumplimiento para informar incidentes o reclamos por un presunto abuso de derechos humanos por parte del personal de la compañía. El personal de ESR asiste a reuniones regulares con la comunidad, que brindan un foro adicional para comunicar la existencia de mecanismos de quejas, así como para abordar inquietudes de la comunidad. Debido a que Yanacocha ha trabajado para promover socialmente la existencia de la Oficina de Relaciones Públicas, la cantidad de personas que la

visitan para obtener información o para presentar reclamos ha aumentado con los años, lo que sugiere un mayor nivel de diálogo entre las partes involucradas.

Los procedimientos para manejar reclamos y quejas fueron revisados por University of Queensland en marzo de 2009, y las opiniones y las recomendaciones se incorporaron a las revisiones de los documentos del procedimiento. Los procedimientos se han actualizado para garantizar una mejor administración y resolución; sin embargo, se continúa trabajando para garantizar la alineación de los procedimientos existentes con las normas corporativas. A tal efecto, Yanacocha trabaja en el desarrollo de indicadores de desempeño crítico (CPI) para evaluar los reclamos y las quejas relacionados con el desempeño social.

7.5.7 Recomendación 7: establecimiento de un Panel de Consultoría local

Crear un Panel de Consultoría integrado por miembros de la comunidad electos (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 clave a los miembros de la comunidad local y asegurar que sus preguntas acerca de los temas sociales y ambientales se aborden en su totalidad.

Programas y actividades	Estado (Porcentaje completo)
Evaluaciones externas	100%
Participación de SR en reuniones de la comunidad	90%

A pesar de que no exista actualmente un Panel de Consultoría integrado por miembros de la comunidad que pueda ayudar a comunicar cuestiones clave a los interesados, se han implementado mecanismos para evaluar las inquietudes de la comunidad, lo que incluye encuestas a la comunidad, participación de empleados en asambleas públicas y la Oficina de Relaciones Públicas. Asimismo, el personal de ESR participa en programas de capacitación para afianzar sus habilidades para conocer y manejar las inquietudes de las personas y las opiniones respecto de las operaciones de Newmont.

Además de los mecanismos antes mencionados, los estudios cuantitativos y cualitativos realizados por consultores externos y por organizaciones continúan siendo el medio primario para identificar las inquietudes principales de nuestros interesados, a fin de ayudarnos a ajustar nuestras estrategias de intervención.

La participación en las reuniones con la comunidad ha aumentado como estrategia para crear relaciones que nos permitan escuchar y responder las

preguntas y las inquietudes de los vecinos de la mina, y analizar y establecer acuerdos más participativos y sustentables. En la actualidad, coordinamos una evaluación externa de los proyectos de desarrollo, implementada junto con familias e instituciones participantes.

Mantenemos reuniones de coordinación para analizar y evaluar las demandas y los posibles conflictos de las diferentes áreas de la operación, como medio de gestión proactiva de conflictos. Las conclusiones de estas reuniones se informan a la gerencia sénior de Yanacocha, y, de ese modo, se mantiene un flujo de información y de opinión constante que ha provocado una mejora en el manejo de las inquietudes de los interesados.

Asimismo, la región de Sudamérica ha establecido y continúa organizando un Programa de visitas a las operaciones, tanto para el público general como para los grupos de interés especial de la comunidad. En estos recorridos guiados, las visitas pueden obtener información sobre la operación, hacer preguntas y observar directamente los programas y los mecanismos que hemos implementado para manejar sus inquietudes.

8 Observaciones y conclusiones

La plena aparición de un nuevo paradigma para motivar la autodeterminación de la comunidad mediante la conectividad social del mundo actual solo sirve para reafirmar la importancia de la responsabilidad social para la compañía extractiva multinacional y multicultural. Tener acceso a los recursos, a las tierras, a las aprobaciones y al capital que se necesita para mantener nuestro negocio resulta más complejo de lo que ha sido. En la actualidad, esto depende no solo de recorrer un laberinto bizantino de requisitos legales, sino también de comprometerse, con respeto y claridad, con una amplia gama de interesados que serán afectados por nuestros proyectos en forma directa e indirecta.

A medida que avanzamos hacia los próximos dos años, continuaremos monitoreando el contexto en el que operamos y ajustando nuestros planes, actividades y programas, a fin de responder a las necesidades de nuestros interesados para continuar creando conocimiento y capacidad en torno a nuestro desempeño social. Creemos que esto resulta esencial para nuestra visión de ser la compañía minera más valiosa y respetada a través de un desempeño líder en la industria.