

Minería: Alianzas para el Desarrollo

Uso de recursos para el fomento del desarrollo sostenible

Mapa de alianzas locales

Febrero de 2010



Contenidos

Prólogo	3
Introducción	4
1. Minería y reducción de la pobreza	5
Perfil 01 Apoyo a los medios de subsistencia de los pescadores, Indonesia	8
Perfil 02 Proyecto de alivio y mitigación de la pobreza, Perú	10
Perfil 03 Atención de las necesidades socio-económicas mediante el mejoramiento de la agricultura, República de Sudáfrica	12
Perfil 04 Empoderamiento de las empresarias independientes, Pakistán	14
Perfil 05 Programa de mejoramiento de la agricultura, Perú	16
Perfil 06 Iniciativa para el crecimiento de negocios agrícolas en Ahafo, Ghana	18
2. Minería y desarrollo económico – gestión de las ganancias	22
Perfil 07 Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas en Ghana, Ghana	26
Perfil 08 Diálogo y asistencia técnica con el gobierno, Azerbaiyán	29
Perfil 09 Fortalecimiento institucional para la gestión de las ganancias, Perú	30
3. Desarrollo minero y económico – planeamiento del desarrollo regional	31
Perfil 10 Colaboración para el desarrollo responsable del puerto y las instalaciones de minería, Madagascar	35
Perfil 11 Creación de instituciones de desarrollo regional liderada por las empresas, Brasil y Argentina	37
Perfil 12 Acuerdos de desarrollo regional con las comunidades aborígenes, Australia	39
Perfil 13 Creación de un foro de desarrollo local, Brasil	41
4. Minería y desarrollo económico – contenido local	42
Perfil 14 Programa de desarrollo de proveedores en Mozal, Mozambique	46
Perfil 15 Programa integrado de formación, empleo y contratación locales, Canadá	49
Perfil 16 Programa de vinculación en Ahafo, Ghana	52
Perfil 17 Desarrollo de capacidades locales en ingeniería y diseño, Trinidad y Tobago	55
Perfil 18 Programa de desarrollo de empresas, Chile	56
Perfil 19 Programa de formación pre-vocacional, Australia	57
Perfil 20 Desarrollo de PyMEs y del empleo local, República Popular Democrática Lao	58
5. Minería e inversión social	60
Perfil 21 Construcción de un centro de salud comunitario, República de Sudáfrica	64
Perfil 22 Contribución al desarrollo de las aldeas, India	67
Perfil 23 Programa de formación y empleo para la juventud, Filipinas	69
Perfil 24 Construcción de caminos rurales, Pakistán	72
Perfil 25 Alianzas para la salud, Venezuela	74
Perfil 26 Programa comunitario de salud, República de Sudáfrica	76
6. Minería y resolución de conflictos	78
Perfil 27 Reconciliación entre compañía y propietarios tradicionales, Australia	82
Perfil 28 Diálogo y manejo del conflicto, Perú	84
Perfil 29 Proceso de reconciliación facilitado en forma independiente, Colombia	86
Perfil 30 Estándar para disputas, quejas y/o reclamaciones, Perú	88
Observaciones	89
Agradecimientos	91

Prólogo

Los proyectos de metales y minería a gran escala tienen el potencial de traer consigo un gran desarrollo económico y la reducción de la pobreza. Su contribución potencial es particularmente importante para países de ingresos medios y bajos. Sin embargo, promover dicha contribución positiva sobre la sociedad y la economía no es siempre una tarea fácil: depende en gran medida de una gobernanza consistente por parte de las instituciones del sector público; en regiones donde el gobierno es débil, depende además, de la colaboración proactiva entre las compañías y otras partes interesadas que ayuden a desarrollar las capacidades adecuada para generar beneficios a nivel nacional y de la comunidad.

Los miembros del ICMM están comprometidos en la búsqueda de caminos para promover la mayor contribución económica de sus inversiones. Cinco años atrás, el ICMM lanzó el proyecto 'Iniciativa para la creación de recursos' con el fin de llevar a cabo una investigación rigurosa y revisada de forma imparcial e independiente sobre el impacto real de la minería a la economía y cómo puede ser mejorado. La iniciativa incluyó múltiples elementos, entre ellos: estudio detallado de casos, talleres revisados por múltiples partes interesadas en cuatro países ricos en minerales (Ghana, Tanzania, Chile y Perú), el análisis de los regímenes tributarios para los minerales, y también el desarrollo de un kit de herramientas para medir el impacto económico de minas individuales.

La conclusión central de la investigación y el proceso comprometido de múltiples involucrados bajo la Iniciativa de Creación de Recursos, fue que el desarrollo de más asociaciones entre las compañías y otras partes interesadas puede ser la forma más eficiente de fortalecer la contribución social y económica de la minería. Se identificaron seis 'temas prioritarios' para dichas asociaciones, a saber: la minería y la reducción de la pobreza, la minería y el desarrollo económico en cuanto al gestión de las ganancias, la minería y el desarrollo económico en cuanto al planeamiento del desarrollo regional, la minería y el desarrollo económico en cuanto al contenido local, la minería y la inversión social, y la minería y la resolución de conflictos.

Esta conclusión central explica la generación actual de nuevas iniciativas del ICMM, tal como La Minería: Alianzas para el Desarrollo. Habiendo establecido unas bases sólidas de investigación en esta área, el ICMM pretende promover más asociaciones para fortalecer la contribución social y económica de la minería. La Minería: Alianzas para el Desarrollo,

proporciona el mecanismo para esto así como también un compromiso claro con las compañías miembro del ICMM para colaborar en el futuro con otras partes interesadas en asuntos de desarrollo.

El Concejo del ICMM, conformado por los directores ejecutivos de 19 compañías miembro, acordó recientemente una declaración que compromete a sus organizaciones en la búsqueda de la colaboración de múltiples partes interesadas alrededor de los seis temas prioritarios. Nada de esto se opone a futuras investigaciones del ICMM en temas claves como parte de la Iniciativa de Creación de Recursos, pero el foco específico de La Minería: Alianzas para el Desarrollo es producir resultados de desarrollo sostenible, esto es, promover un mayor rango de asociaciones específicas.

Este documento es el primer paso en esta dirección, y constituye la base del trabajo de La Minería: Alianzas para el Desarrollo, resaltando el rango de asociaciones de múltiples partes interesadas que existen actualmente. Dos puntos básicos son claros desde esta descripción documental, o *mapeo* inicial a nivel local: primero, que los miembros del ICMM así como otras compañías, ya están involucrados en un rango impresionante de asociaciones a varios niveles de sus operaciones; y segundo, que existen oportunidades significativas para propagar y profundizar la práctica positiva a lo largo de un rango aún mayor de operaciones y países. Muy importante es que esto representa una oportunidad no sólo para las compañías interesadas, sino también para las instituciones del sector público, ONGs, e instituciones de desarrollo internacional que puedan aliarse con ellos. A medida que La Minería: Alianzas para el Desarrollo progresa, el ICMM pretende informar sobre lo que espera, sea un florecimiento de tales colaboraciones.

Paul Hollesen

ICMM director del grupo de trabajo
Vicepresidente de Ambiente y Asuntos de la Comunidad
AngloGold Ashanti

Introducción

Este reporte contiene un mapa descriptivo de alianzas en todo el mundo, en lo relativo a los seis temas prioritarios de iniciativa La Minería: Alianzas para el Desarrollo, a saber: la minería y la reducción de la pobreza, la minería y el desarrollo económico en cuanto a la gestión de las ganancias, la minería y el desarrollo económico en cuanto al planeamiento del desarrollo regional, la minería y el desarrollo económico en cuanto al contenido local, la minería y la inversión social, y la minería y la resolución de conflictos. Este reporte ha sido realizado, en primer lugar, para ofrecer una visión general de las alianzas pasadas y presentes, y en segundo lugar, para incentivar a las compañías y demás, a que repliquen y amplíen estas alianzas en sus operaciones en sus regiones mineras, siguiendo lo establecido por el ICMM en la iniciativa La Minería: Alianzas para el Desarrollo, con la cual todos los miembros del ICMM están comprometidos.

Una de las dificultades fundamentales encontradas durante la realización de este documento fue la estandarización de las definiciones usadas para las seis áreas de recomendación que se encuentran en la Minería: Alianzas para el Desarrollo. Las definiciones ofrecidas en este documento son sólo definiciones operativas, que funcionan para dar una indicación general sobre el tipo de territorio cubierto por cada una de ellas. En la práctica, se incita a las organizaciones que trabajan en asociación para que acuerden una definición compartida de los términos claves para su trabajo, sin asumir ningún conocimiento previo del tema por parte de ninguna de las partes.

Los perfiles en este documento son el resultado de investigaciones *basadas en documentación*, donde la mayoría de la información proviene de los reportes y sitios Web de las compañías o participantes de la industria. La información fue corroborada en todos los casos posibles, mediante el uso de las páginas Web y los reportes de los aliados o socios (ONG, gobierno, mecenas, etc.). Resultaron especialmente valiosos como fuentes de información de terceras partes la Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa de Harvard Kennedy School, y los estudios de caso preparados entre el 2001 y 2002 por el Clúster de Socios de Negocios para el Desarrollo de Recursos Naturales. Sin embargo, la aproximación *basada en documentación* significa que es probable que estén por venir un gran número de otras alianzas que están fuera del dominio público.

El foco de la investigación fueron las compañías miembros del ICMM, con algunos no-miembros seleccionados como ejemplo cuando resultaban interesantes y en la práctica merecían ser incluidos. Cada perfil fue enviado a la compañía involucrada en la asociación, y en casi todos los casos se recibieron respuestas con pequeñas modificaciones o con nuevos perfiles de reemplazo. La información sobre el proceso de clarificación es provista como una nota al pie al inicio de cada perfil. Si bien se llevaron a cabo todos los esfuerzos posibles por asegurar la precisión de la información, no hubo ninguna exposición directa ni experiencia de primera mano en campo en cuanto a las asociaciones, mismas que hubieran sido necesarias para corroborar la información publicada.

Este reporte es sólo una contribución a campo complejo y en veloz evolución de las asociaciones intersectoriales. Debe considerarse en el contexto de los trabajos en marcha sobre asociaciones intersectoriales en el nivel de las políticas y prácticas que involucran a todos los sectores de la industria en todo el mundo, como se indica en el documento.

Minería y reducción de la pobreza

Perfiles
INDONESIA
PERÚ
REPÚBLICA DE SUDÁFRICA
PAKISTÁN
GHANA



1. Minería y reducción de la pobreza

Definición de términos

La 'Reducción de la pobreza', para los propósitos de este documento, se refiere a las actividades que buscan promover el crecimiento y reducir los niveles de pobreza en una comunidad, un grupo de personas, o un país, mediante políticas y programas económicos y sociales que, de ser posible, estén en concordancia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (y sean cuantificables).

Esto puede incluir estrategias para crear trabajos y microempresas, y aumentar el acceso a bienes y servicios básicos de grupos marginados económicamente, incluyendo mujeres, juventud desempleada, comunidades indígenas, y mineros artesanales y de pequeña escala.

La minería a gran escala ocurre frecuentemente en regiones remotas de países en vías de desarrollo, donde la agricultura de subsistencia puede ser la única forma de actividad económica. Las alianzas para el mejoramiento de la agricultura son, por lo tanto, del mayor interés para este documento. También lo son las inversiones sociales estratégicas en áreas como salud y educación, las cuales pueden producir resultados en la reducción de la pobreza; así pues, este documento coincide significativamente con el documento de inversión social.

Perfiles

01. Apoyo a los medios de subsistencia de los pescadores, Indonesia
02. Proyecto de alivio y mitigación de la pobreza, Perú
03. Atención de las necesidades socio-económicas mediante el mejoramiento de la agricultura, República de Sudáfrica
04. Empoderamiento de las empresarias independientes, Pakistán
05. Programa de mejoramiento de la agricultura, Perú
06. Iniciativa para el crecimiento de negocios agrícolas en Ahafo, Ghana

¿Cuáles son las oportunidades?

Explorar el aporte de la industria minera en el desarrollo de los documentos de estrategias de reducción de la pobreza (PRSP por sus siglas en inglés)

El 'Libro de referencia de estrategias para la reducción de la pobreza' del Banco Mundial, contiene guías específicas para la minería. Sin embargo, en la práctica (al menos con base en la información disponible públicamente) hay pocos, o ningún, ejemplos de gobiernos que consulten activamente a la industria para la realización de un PRSP, o de industrias mineras que de manera proactiva ofrezcan sus aportes. Las razones para esto son, sin duda, muy complejas políticamente y específicas para cada país. Se requiere de mayor investigación para entender si las barreras pueden o no se fácilmente sobrepasadas.

Aprender del compromiso de los mineros artesanales y de pequeña escala (ASM por sus siglas en inglés)

Los ASM juegan un rol esencial en la mitigación de la pobreza en muchas regiones rurales de mundo en desarrollo, principalmente porque son viables en áreas con una infraestructura mínima en las que otras industrias no podrían funcionar. Las grandes minas han desarrollado acercamientos sofisticados para involucrar a los ASM, y puede que haya alguna oportunidad para aplicar estas lecciones más ampliamente, por ejemplo, trabajando a través de la iniciativa administrada por el Banco Mundial, Las Comunidades y la Minería a Pequeña Escala (CASM por sus siglas en inglés).

Aprender del compromiso de los pueblos indígenas (IP por sus siglas en inglés)

Las grandes compañías mineras pueden hacer una gran contribución a la reducción de la pobreza entre las comunidades económicamente más marginadas en el mundo. Las herramientas y los enfoques desarrollados como resultado de un involucramiento exitoso (o no) de los IP, pueden ser aplicados más ampliamente en asociaciones mineras.

1. Minería y reducción de la pobreza

Figura 1: Resumen de oportunidades



Fuente: Series destacadas 03 'Vías para el progreso (Ways Forward)'

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Desarrollar e incrementar las actividades generadoras de ingresos en poblaciones costeras remotas.

1.2 Contexto y retos

La región Mimika de Papua, donde opera PT Freeport Indonesia, es una de las zonas urbanas de más rápido crecimiento en Indonesia. El crecimiento de la población en la ciudad principal de Timika, creció de 67,000 en 1998 a 150,000 en 2007. Esto hace que el desempleo aumente y que las oportunidades generadoras de ingresos disminuyan debido a la competencia. Esta inmigración fue un tema central de las reuniones entre PTFI e los líderes locales. Otro reto importante fue la falta de capacidad de los pescadores locales de poblaciones remotas para preservar adecuadamente su pesca durante el transporte al mercado.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

Dos años.

2.2 Foco geográfico

Poblaciones costeras en la Regencia de Mimika.

2.3 Grupo objetivo de involucrados

Pescadores Kamoro de la villa de Kokanau.

2.4 Proceso

PT Freeport Indonesia lanzó una asociación de dos años con la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), denominada Asociación para el Desarrollo de Negocios Agronómicos Papúes (PADA por sus siglas en inglés). Con un presupuesto de dos millones de dólares, los objetivos del PADA son incrementar el ingreso y los empleos en las comunidades Papúas mediante el desarrollo de la agricultura y de los negocios basados en ésta.

2.5 Rol del socio líder

El socio líder, PTFI, proveyó el apoyo financiero y de infraestructura.

2.6 Rol de los otros asociados del proyecto

La USAID aportó las habilidades y el conocimiento, la Iglesia Católica aportó las habilidades locales, facilitó y organizó los grupos locales de pescadores y también asistió en la administración de los ingresos.

2.7 Gobernanza y administración de la asociación

Gracias al desarrollo de una asociación local con la iglesia en la comunidad objetivo, el hecho de que la iglesia organizara a los grupos de pescadores permitió asegurarse de que el proyecto fuera viable y se mantuviera en curso.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de las alianzas

PADA construyó una fábrica local de hielo y proveyó a la organización local de la iglesia con una embarcación de siete toneladas para facilitar el transporte. Como resultado de este programa, los pescadores de Kokonau han visto sus ingresos incrementarse hasta en un 400 por ciento, haciendo la vida en las poblaciones mucho más viable para las generaciones presentes y futuras.

3.2 Factores críticos del éxito

Un incremento del 400 por ciento en el ingreso de los pescadores. El fortalecimiento de las relaciones entre la compañía y los pueblos locales. Una mayor conciencia de la posibilidad de trabajo conjunto entre las organizaciones de ayuda, como USAID, y el sector extractivo, para el beneficio mutuo de todas las partes interesadas.

3.3 Estado actual de la asociación

El programa está en marcha correctamente bajo el liderazgo de la iglesia local. La asociación de dos años entre USAID y PTFI ha finalizado en lo que respecta a los programas PADA actuales.

¹ Perfil provisto por Freeport McMoRan.

PARTE 4 Opciones de replicación

4.1 Extensión o replicación planeada o especulativa de la asociación

Este estudio de caso fue sólo uno de los programas PADA, todos los cuales han tenido éxito en diversos grados. Hay un gran potencial para expandir esta experiencia y replicarla en otras áreas, o considerar otras áreas en las cuales la industria, las instituciones de ayuda, y otras partes interesadas puedan trabajar conjuntamente.

Más información

Un estudio de caso en esta asociación puede encontrarse en el libro 'Working towards sustainable development' de Freeport McMoRan, disponible en el sitio web de FCX:
www.fcx.com

Antamina Mining Company (propiedad de BHP Billiton, Xstrata, Teck Resources, Mitsubishi)
Gobierno del Perú
Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID)
Chemonics International
Recursos SAC

Antecedentes

Antamina firmó un acuerdo con el gobierno del Perú para contribuir con el 3.75 por ciento de las ganancias de la compañía, después de impuestos, al Fondo Minero Antamina. Establecido en diciembre de 2006 por el gobierno y la industria minera, el Fondo es un programa de contribución general de cinco años para mejorar la salud, la educación, el desarrollo económico y el desarrollo institucional.

Muchos programas de desarrollo económico en Perú se han concentrado en el entrenamiento técnico sin darle importancia suficiente a los mercados, a la capacitación gerencial o al financiamiento formal. Un ejemplo es un cultivador de trucha a pequeña escala cuya piscifactoría fue fundada por una ONG, la cual salió del lugar sin haber antes vinculado al productor con el mercado. El personal de Disminución y Mitigación de la Pobreza (PRA por sus siglas en inglés) determinó que su fuente de agua estaba contaminada y por lo tanto su producto no podía cumplir con los estándares de consumo nacionales ni internacionales, obligándolo a reconstruir su piscifactoría usando una fuente de agua limpia, un cambio que implicó perder varios años de su arduo trabajo.

El proyecto PRA (administrado por el Fondo Minero Antamina), establecido en mayo de 2007, involucra 18 productos de agricultura y turismo. El objetivo del proyecto – que cuenta con un presupuesto de US\$531,699 – fue (durante su fase inicial de 16 meses, hasta septiembre de 2008) lograr ventas por US\$1.2m y crear 1,000 empleos.

Actividades

Para dar el impulso inicial al proyecto PRA, el Fondo Minero Antamina buscó socios con habilidades comprobadas para asistir en la puesta en marcha. Los socios del proyecto incluyen a la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) y al Gobierno del Perú, la puesta en marcha está a cargo de Chemonics International y de Recursos SAC. El proyecto comprende cinco pasos:

- Desarrollar la confianza con un comprador nacional o internacional que lleve, a través de la negociación, a un contrato de venta
- Encontrar productores o negocios locales que quieran mejorar sus productos o servicios para que estén en capacidad de cumplir con los contratos de ventas
- Capacitar al agricultor o al negocio para que puedan satisfacer las necesidades de los compradores
- Promover la inversión financiera del comprador, las instituciones microfinancieras, las municipalidades y las ONGs
- Registrar el consecuente incremento en las ventas y en la generación de empleo entre los agricultores, dueños de negocios y trabajadores pobres y anteriormente desvinculados, ayudando a la factoría o negocio a alcanzar gradualmente la sostenibilidad.

Al iniciar con un contrato para un producto, el productor local comprometido a suplir el producto, puede tener mayor confianza en el mercado y en el precio que recibirá por sus cosechas o productos. Tal certeza permite a los productores planear tanto su producción como el uso de los fondos que recibirán.

Los productores locales no cultivan ni facturan productos basándose solamente en la esperanza de las ventas y sin saber lo que van a ganar hasta que se hace la venta.

El proyecto también promueve el cultivo de especies nativas andinas por razones ambientales, culturales y económicas. Un ejemplo es el cultivo del árbol tara. El árbol requiere de agua, soporta la altitud, puede ser cosechado en 4 años y es viable económicamente por 25 años. Parte de las raíces de los árboles son cosechadas y procesadas para proveer tintes naturales para el cuero, que son muy apreciados por los compradores europeos.

Otro ejemplo es el cultivo de kiwicha, un grano nativo que es más nutritivo que los granos importados, como el trigo. El reconocimiento de las ventajas asociadas al kiwicha también ayuda a desarrollar la autoestima entre las gentes locales. Otros productos incluyen el pescado cultivado, pieles de vaca y oveja, lana, pimentón, jalapeños y aguacates.

² Perfil aprobado por Antamina.

Impactos y replicabilidad

En su primera fase, el proyecto PRA generó ventas por US\$3m, y creó 1,187 empleos en los dieciséis meses que van de mayo de 2007 a septiembre de 2008. El proyecto ha cumplido con creces los objetivos de ventas planteado en 2007. Contra el presupuesto, el proyecto ha logrado un retorno de más de cinco a uno. El proyecto ofrece un modelo fácil, replicable y rentable que puede ser introducido en otras comunidades que necesiten disminuir la pobreza.

A finales de 2008, la iniciativa Clinton Guistra para el Desarrollo Sostenible, confirmó la replicabilidad del proyecto e inició la co-inversión en la fase siguiente del proyecto. Un análisis más detallado ayudaría a identificar si REi tiene algún rol en este proceso de expansión.

Más información

Visitar el estudio de caso 'Contributing to poverty relief in rural Peru', en el sitio Web de BHP Billiton:

www.bhpbilliton.com/bb/sustainableDevelopment/caseStudies/2009/contributingToPovertyReliefInRuralPeru.jsp

Información y contactos en el sitio Web de la Iniciativa Global Clinton:
www.clintonglobalinitiative.org

(La Iniciativa Clinton-Guistra para el Crecimiento Sostenible participó en la segunda fase de financiación del proyecto, y es actualmente un mecenas en la tercera fase).

Sitio oficial de Antamina:
www.antamina.com

Sitio Web del Fondo Minero Antamina:
www.fondomineroantamina.org

Antecedentes

Una asociación entre el Gobierno de República de Sudáfrica, el Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, y la Cámara Sudafricana de Minas está ayudando a enfrentar el hecho de que muchos de los antiguos trabajadores mineros permanecen con silicosis y no han sido diagnosticados propiamente, además de que no tienen acceso a atención sanitaria ni a ninguna compensación o indemnización. El proyecto de cinco años y 45m de rands, financiado por la industria, se enfoca en la creación de capacidades en los hospitales estatales rurales para proveer el diagnóstico y los tratamientos necesarios, y mejorar la eficiencia del sistema de indemnización legal. Un segundo enfoque, que se tratará aquí, viene del reconocimiento de que muchos de esos antiguos mineros viven en áreas rurales sujetas a condiciones de vida difíciles, altos niveles de pobreza, opciones de vida limitadas, y ambientes agrícolas desafiantes. Por lo tanto, como parte de una asociación más amplia, el programa 'Abalimi Phambili' en Nongoma busca mejorar las oportunidades socio-económicas de los antiguos trabajadores mineros.

Actividades

El aspecto de desarrollo socioeconómico del proyecto se basa en un esfuerzo anterior que ha funcionado en la Provincia Oriental del Cabo desde el 2002. Nongoma es el primer sitio piloto que, de ser exitoso, recibirá financiación adicional de la industria de extracción aurífera.

El distrito municipal de Nongoma fue elegido como área piloto por ser un área importante de emigración laboral en el país. Además, la agricultura es la fuente principal de ingresos. El objetivo primario del programa es estimular la economía local mediante la provisión de servicios de apoyo a cerca de 800 granjas en un periodo de dos años. El proyecto es implementado por Teba Development, una ONG lanzada en 2001 y especializada en el desarrollo de infraestructura para apoyar la vida de las comunidades rurales. El siguiente proceso ha sido adoptado:

Identificación y ejecución del proyecto

Se entrevistó a las partes interesadas locales para comprender sus necesidades y lograr un entendimiento más amplio de las estructuras, los recursos, la infraestructura y los mercados existentes. Se estableció un comité directivo del proyecto local para supervisar la ejecución y asegurar la alineación con los planes integrados de desarrollo local. El comité se reúne trimestralmente y tiene una buena tasa de asistencia de los interesados. Las negociaciones se concluyeron con el aporte de insumos para la agricultura (piensos, semillas, viveros y fertilizantes) para reducir los costos de entrega. Cerca de 460 granjas han sido beneficiarias del

programa, generando ingresos de cerca de 2.7m de Rands.

La creación de vínculos con el mercado y sistemas de apoyo

Los cultivadores están vendiendo sus productos (principalmente verduras, ganado y aves de corral) a gran escala a la comunidad local en un mercado local, se han identificado también mercados adicionales.

Desarrollo de capacidades, formación técnica y apoyo gerencial a nivel local

Se firman contratos con más sectores de negocios formales (hospitales, servicios de correccionales, y establecimientos de hospitalidad locales). Se ha proporcionado formación en habilidades básicas de administración de negocios, administración de proyectos y registros financieros. Se establecieron ocho huertos escolares, entrenando a maestros y aprendices en prácticas de jardinería y agricultura orgánica, los cuales ahora producen alimentos para la población infantil vulnerable. (Estas escuelas reciben a 3,277 niños, de los cuales 830 son huérfanos).

Extensión de las facilidades de crédito para los agricultores necesitados

Se proporcionó capacitación técnica en cuidado de aves de corral y cultivo de vegetales a los agricultores locales, para ayudarles a aumentar los rendimientos y a consecuencia de ello existen planes de ventas para establecer un fondo de crédito revolviente, que ofrecerá a los agricultores una línea de crédito abierta para comprar insumos y equipos agrícolas.

³ Perfil revisado por AngloGold Ashanti.

Impactos y replicabilidad

De la misma manera en que se mejoraron las condiciones de vida de más de 460 cultivadores (y por lo tanto de sus familias), el programa ha permitido el aprovechamiento productivo de más de 400ha de tierra arable, y ha creado vínculos valiosos con los sistemas de mercados, proveedores y de apoyo.

Dos elementos del programa pueden restringir su replicabilidad. El primero es que el aporte de la industria resulta ser sólo el de un socio financiero. El segundo es que el programa es parte de una asociación más amplia entre la industria, el gobierno y un sindicato. Sin embargo, si se identificara un socio competente para la ejecución, como Teba Development, en otra región (un gran condicional), el modelo se presta para la replicación en otras áreas rurales donde cada vez más se instalan mayores números de minas de gran escala.

Más información

Para mayor información sobre el programa Abalimi Phambili de Nongoma, así como del contexto y los antecedentes de la gran asociación para compensar a los antiguos trabajadores mineros, puede consultar la información disponible en el sitio Web de AngloGold Ashanti, www.anglogoldashanti.com

BHP Billiton
 Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (mecenaz)
 Organización para el Desarrollo de las Habilidades de las Mujeres (ONG)
 Comisión Nacional para el Desarrollo Humano (institución gubernamental)

Antecedentes

En Johi, distrito remoto de Dadu en Pakistán, donde se ubica la Planta de Gas Zamzama de BHP Billiton; menos del 20 por ciento de los adultos pueden leer o escribir. Las mujeres en especial se encuentran en una franca desventaja debido a la falta de educación básica. Con los esfuerzos de BHP Billiton, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA por sus siglas en inglés) y la Unidad de Producción de BHP Billiton en Pakistán (PPU por sus siglas en inglés), se lanzó el Programa de Desarrollo y Mercadeo de Negocios (EDMP por sus siglas en inglés), el cual pretendió asistir a las mujeres locales en el uso de sus habilidades artesanales tradicionales para generar ingresos. Bajo el EDMP, se formó la Organización para el Desarrollo de las Habilidades de las Mujeres (WSDO por sus siglas en inglés) a partir de un grupo de mujeres que finalmente se registraron como una ONG para la elevación del nivel de desarrollo económico. La WSDO actualmente trabaja de forma independiente y ha logrado conseguir socios por su propia cuenta.

Actividades

Con el apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo Humano (una institución gubernamental, NCHD por sus siglas en inglés), la WSDO administra autónomamente el programa para empoderar a las empresarias independientes en Dadu. No hay una junta supervisora formal, pero tienen un consejo consultivo de seis miembros para monitorear los proyectos y aportar sugerencias y directivas en caso necesario. Los socios financieros monitorean directamente los proyectos en los que están involucrados. La junta organizacional consiste en once Miembros locales de la ONG y un Presidente. El cuerpo general de la ONG consiste en alrededor de 20 mujeres. Mediante el EDMP, las mujeres pueden aprender matemáticas, a leer y a escribir, para mejorar su entendimiento de la administración de negocios y aumentar sus posibilidades de ser empresarias autosuficientes. Un aspecto innovador del programa es que combina la educación para adultos con el desarrollo de metodologías para el desarrollo de empresa, y las vincula con las actividades artesanales actuales de las mujeres.

Durante el planteamiento de la iniciativa, el equipo de desarrollo de la comunidad del PPU, consultó regularmente a las partes interesadas. Se asistió a la WSDO en el diseño y ejecución del programa y a la NHCD en la selección de las mujeres locales educadas que podrían hacerse instructoras.

Impactos y replicabilidad

En el primer estadio del programa, más de 200 mujeres de diferentes poblaciones se inscribieron y 120 de ellas fueron seleccionadas para la formación. De ellas, se identificaron 25 como creadoras potenciales de sus propias empresas. Actualmente, hay cerca de 1,500 (trabajadoras capacitadas en 20 poblaciones y la ciudad de Johi) que están siendo beneficiadas por el programa.

La WSDO se ha asegurado socios por su propia cuenta para apoyarla con en un rango amplio de sus actividades, tales como la formación de productos, el desarrollo de capacidades, los programas de teatro, talleres de concientización, educación para adultos y movilización del empoderamiento de las mujeres. Estos socios incluyen:

- Aiak hounar aik NAGAR (AHHAN – ONG)
- Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA)
- SEMEDA (Dependencia federal)
- OXFAM
- AURAT FOUNDATION
- NCHD
- ACTION AID
- NADARA

La WSDO ha empoderado y fortalecido el trabajo independiente, más allá de la vida del campo de extracción de gas operado por BHP Billiton. El mayor impacto logrado es que las mujeres que anteriormente no podían leer ni escribir, ahora están manejando sus propias empresas y generando ingresos. Las mujeres participantes han ganado en confianza al punto de haber llevado a cabo su propia iniciativa, comprometida con otros

⁴ Perfil aprobado por BHP Billiton.

mecenas internacionales y el sector privado. Adicionalmente, en áreas remotas de Pakistán es difícil obtener tarjetas de identificación nacional. Las mujeres de la WSDO no son sólo mujeres de negocios autosuficientes, sino que ahora también están oficialmente registradas en Pakistán.

Basado en este éxito, el EDMP está siendo expandido con miras a asistir a cientos de otras mujeres para que funden sus propias empresas de artesanía. Los principios de la asociación son aplicables a escala global: una aproximación participativa, formación y apoyo hasta lograr el estadio de independencia.

Más información

Hay muy poca información adicional sobre el programa en el reporte de desarrollo comunitario de BHP Billiton del 2007: 'Yesterday, today, tomorrow'.

Antecedentes

En agosto de 2004, se le otorgó a Xstrata Copper un término de seis años para completar la exploración y el estudio de factibilidad en el proyecto de Las Bambas en las provincias de Cotabambas y Grau⁶, en el sur del Perú, situado a una altitud entre 3,700 y 4,500 msnm. Después de la consulta y diálogos extensivos con las comunidades locales, el trabajo de exploración en Las Bambas inició en marzo de 2005.

Para garantizar el proyecto, Xstrata pagó US\$45.5m al Gobierno del Perú, los cuales fueron dispuestos en un fondo fiduciario para el beneficio de las dos provincias. El fondo fiduciario⁷ fue administrado por la agencia privada de promoción de la inversión ProInversión, junto con los gobernadores y un representante de Xstrata, durante cuatro años. Se creó en ese año la entidad civil llamada Fondo Social Las Bambas (FOSBAM) para que las autoridades locales (dos gobernadores de las provincias y tres alcaldes distritales) y la compañía manejaran el fondo de manera más efectiva. Las autoridades regionales y locales utilizan el fondo para lograr objetivos de desarrollo sostenible en las áreas de influencia del proyecto, tales como comunicación, salud, educación, turismo, industria, infraestructura y programas de producción. Adicionalmente al fondo fiduciario, Xstrata provee su propia financiación y ejecución de programas de desarrollo sostenible para mejorar la calidad de vida en las regiones y comunidades aledañas. Xstrata invirtió aproximadamente US\$20m entre 2005 y 2009.

Xstrata estableció el Grupo de Asesoría Independiente (IAG por sus siglas en inglés) para asistir a la compañía en lograr una contribución significativa al desarrollo sostenible para las comunidades afectadas durante el ciclo de vida del proyecto Las Bambas. El IAG es completamente independiente de la estructura administrativa de Xstrata, y provee recomendaciones y sugerencias independientes y externas. El grupo también incluye miembros que tienen experiencia específica en Perú, y miembros con experiencia y perspectivas internacionales.

El principal desafío con la comunidad que surgió en y alrededor del área de Las Bambas fue el de un logro limitado en la producción agrícola y pecuaria, debido en gran parte al sobrepastoreo, la falta de canales de irrigación, una precaria o nula selección genética, parásitos, falta de infraestructura para los servicios básicos como agua, alcantarillado, energía, etc., y la falta de caminos que conecten los diversos pueblos de esta parte del país.

Actividades

En el 2005, Xstrata Copper fundó proyectos en tres categorías principales: i) salud, ii) mejoramiento del pastoreo y del ganado, iii) formación de la fuerza de trabajo local, desarrollo de empresas y creación de empleo. Antes de que los proyectos fueran seleccionados, el equipo de Las Bambas consultó ampliamente y las prioridades fueron acordadas en audiencias abiertas a toda la comunidad. Adicionalmente, todos los entrenamientos realizados como parte de los proyectos incluyeron módulos sobre el desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional. Ejemplos de los proyectos incluyen:

- construcción de sistemas de irrigación en Pamputa, Huancuire, Pallca, Picosyhuas, Chicñahui y Choquecca, en un programa de cría de ganado;
- cría de conejillos de indias y establecimiento de granjas de pasturas hidropónicas en Fuerabamaba;
- cultivo de trucha en Pamputa; y
- centros de servicios comunitarios ICT.

Se construyeron sistemas de irrigación y se introdujeron variedades saludables de ganado para mejorar el acervo genético local. Se estableció un sistema de prevención de la salud para proteger al nuevo ganado de las enfermedades. Los pueblos locales consideraron que este proyecto fue muy importante para mejorar la nutrición y la salud, especialmente las de los niños y de las mujeres embarazadas. El proyecto también aportó una fuente potencial de ingreso gracias a producirlosa producción de lácteos.

⁵ Perfil aprobado por Xstrata.

⁶ Las provincias están entre las más pobres del país.

⁷ Fondo Fiduciario para La Contribución social del Proyecto Minero Las Bambas.

La comunidad local también identificó la cría de animales pequeños como un medio para mejorar la nutrición familiar y mejorar la capacidad comercial y la generación de ingresos a mediano plazo. Un proyecto de cría de conejillos de indias fue emprendido por 10 familias en Fuerabamba para probar si estos animales se pueden adaptar a la altitud (el sitio de Las Bambas y las comunidades aledañas están situadas a más de 4000 msnm) y si las familias podrían adoptar fácilmente las nuevas técnicas requeridas para la producción de este tipo de conejillo de indias.

Se estableció una línea base de nutrición para las familias durante el año, se construyeron las casas para los conejillos de indias, un invernadero hidropónico para cultivar cebada (una fuente importante de vitaminas para los conejillos de indias) y, se llevaron a cabo entrenamientos mensuales y programas de desarrollo de capacidades con mujeres y niños, incluyendo talleres sobre prevención de la violencia familiar y del alcoholismo.

En la segunda mitad del 2005, se invitó a cuatro ONGs a presentar propuestas para llevar a la fase dos el proyecto de los conejillos de indias. El proyecto fue dado a Caritas con base en el rigor técnico de su propuesta. Se estableció una asociación entre Las Bambas y Caritas en enero de 2006, y el trabajo inició en las comunidades de Pumamarca y Chuicuni para extender este proyecto a 100 familias.

Impactos y replicabilidad

Los programas de formación y habilidades para la comunidad llevados a cabo por esta asociación incluyeron:

- Formación de la fuerza de trabajo local en construcción y mantenimiento, para los diversos estadios del proyecto;
- Higiene y preparación de alimentos, para posibilitar el empleo local en el campamento de exploración y en cualquier mina futura;
- Formación para el desarrollo de negocios de artesanías como parte de los proyectos de desarrollo empresarial para establecer pequeños negocios sostenibles;
- Desarrollo de capacidades en metodologías y técnicas de diálogo;
- Formación en administración de pasturas y mantenimiento de la infraestructura de irrigación;
- Planeamiento urbano que incluye formación en los conceptos arquitectónicos;
- Formación en sanidad animal, para ayudar a las comunidades a aprovechar su ganado con mayor eficacia.

Mediante la asociación con la organización local Jallpa Willka, la empresa minera ayudó a los artesanos y a las mujeres a aprender diferentes técnicas de tejido que han decaído, así como habilidades en el diseño de productos, control de calidad y mercadeo. Se involucraron 300 artesanos y 1,200 personas más incluyendo granjeros, pastores y cultivadores de plantas nativas que se beneficiaron directamente con el proyecto. Los productos textiles realizados como parte del proyecto

ahora están a la venta en Lima y en mercados foráneos.

La aproximación realizada en Las Bambas provee un modelo de replicación interesante en otras áreas agrícolas remotas.

Más información

Para mayor información sobre los proyectos de desarrollo comunitario de Las Bambas, vea:

Los reportes de sostenibilidad de Xstrata de 2005, 2006 y 2008:

www.xstrata.com/assets/pdf/x_sustainability_2008.pdf

www.xstrata.com/assets/pdf/x_sustainability_2006.pdf

www.xstrata.com/assets/pdf/x_sustainability_2005_8.pdf

La ficha de Xstrata sobre Las Bambas:

www.xstrata.com/assets/pdf/xcuper_fact_sheet_20060508.en.pdf

Grupo de Asesoría Independiente de Las Bambas

www.lasbambas.com/english/index.html

El acuerdo de financiación entre Xstrata y el Grupo de Asesoría Independiente de Las Bambas

www.xstrata.com/assets/pdf/x_sustainability_200606_lasbambas_iag_tor_en.pdf

African Connections

Fondo para el desarrollo de las exportaciones e inversión (EDIF por sus siglas en inglés)

Ministerio de Alimentos y Agricultura

Newmont Ghana Gold Ltd.

PARTE 1

Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

El objetivo general de la AAGI es usar una aproximación de asociación estratégica para estimular el crecimiento económico en el largo plazo, mejorando consecuentemente la vida de las personas del Ahafo Sur (en la región Brong-Ahafo de Ghana), mediante el fortalecimiento de la producción agrícola, vinculando a los grajeros a los mercados y mejorando el acceso a la micro-financiación para pequeños productores.

1.2 Contexto y desafíos

Newmont Ghana Gold Ltd (NGGL) desarrolló un proyecto de mina de oro en la región Brong-Ahafo de Ghana, que inició operaciones en julio de 2006. La mina de Ahafo busca actuar como un modelo mundial de Newmont, operando como una mina de oro moderna, exitosa y rentable que maximiza los beneficios para las comunidades vecinas. La economía de las áreas Ahafo Sur y Brong-Ahafo como un todo, es principalmente agrícola, donde las actividades del campo ocupan a cerca del 85 por ciento de la fuerza laboral. Entre los efectos socio-económicos benéficos esperados de la inversión minera, hubo un incremento en la producción agrícola que es sostenible, además de ser propiedad legal y administrativa de los campesinos y ciudadanos locales, muchos de ellos pequeños productores. La NGGL quiso desarrollar proyectos en asociación para mejorar el potencial agrícola de los campesinos del área Ahafo, tanto en las tierras administradas por Newman, como en la zona de actividad minera y las tierras de

cultivo adyacentes en las cercanías y alrededor del sitio de la mina.

Otra motivación fue tratar de incrementar la contribución de la compañía al empleo indirecto. La mina de Ahafo, como todas las minas modernas, no practica el trabajo intensivo. A pesar de contratar y emplear a más de 3,000 personas, la principal presión sobre la compañía por parte de las comunidades aledañas (con una población total de casi 200 mil habitantes) es la de emplear a más población local. La región Brong-Ahafo fue conocida en el pasado como la 'canasta de pan de Ghana' debido a su producción agrícola extensiva. La idea de la compañía fue construir con base en lo que la gente ya sabía y hacía, pero trabajando para mejorar los resultados y el acceso al mercado, para hacer que la agricultura fuera atractiva nuevamente, especialmente para los jóvenes y para incrementar los ingresos.

PARTE 2

Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

Desde finales de 2005 hasta el presente.

2.2 Foco geográfico

Distritos Asutifi y Tano al norte de la región Brong-Ahafo, Ghana, África Occidental.

2.3 Grupo objetivo de partes interesadas

Campesinos de la localidad, especialmente mujeres y niños.

2.4 Procedimiento realizado

1. Siguiendo un diseño preliminar y un período de consulta de las partes interesadas a finales de 2005, se diseñó la AAGI para ser instrumentada en dos fases. La Fase Uno del proyecto inició en marzo de 2006 y terminó el agosto del mismo año, esta consistió de:

- Formación de Alto Impacto (HIT por sus siglas en inglés) que cubre la productividad agrícola, las habilidades de negocios de los campesinos, y las habilidades de administración.
- Identificación, análisis y recomendación de promoción de negocios agrícolas de largo plazo, acompañados de iniciativas financieras.

Los objetivos de esta fase fueron:

- Mejorar los conocimientos generales y prácticos de los campesinos en torno a las técnicas de producción
- Mejorar el conocimiento de los campesinos sobre las demandas y oportunidades de los nuevos mercados
- Introducir a los campesinos en el cultivo de nuevas plantas y variedades que tengan un alto potencial de mercado

⁸ Perfil provisto por Newmont.

2. Tras la finalización de la Fase Uno, NGGL le solicitó a la ONG African Connections, en noviembre de 2006, que procediera con la fase de puente o enlace que llevaría a la AAGI a la Fase Dos. Esta contenía un programa HIT rediseñado e intensificado para entrenar a los campesinos en las mejores prácticas, incluyendo los requerimientos para las exportaciones y los estándares industriales de adquisiciones. Esta fase se enfoca en el fortalecimiento de grupos y asociaciones de campesinos en la producción de cinco plantas (chile, soya, jengibre, maíz y plátano) que fueron identificadas como de alto potencial productivo y demanda de mercado.

La intervención intermedia permitió a los agricultores aprovechar el mercado existente en la entonces próxima estación agrícola, mientras se ponían en marcha las estructuras para el comienzo de la Fase Dos. La fase de transición trató también de vincular las asociaciones de agricultores locales a los bancos locales rurales y otras fuentes de financiación identificadas, integrándolas consecuentemente en las cadenas de proveedores regionales, nacionales e internacionales.

Adicionalmente, la fase de transición pretendió:

- Formar a los miembros de las asociaciones para desarrollar capacidades y mejorar la dinámica de grupo
- Mejorar la productividad de los agricultores y aumentar sus habilidades de negocios
- Hacer vínculos entre las asociaciones y las fuentes identificadas de financiación potencial

- Vincular las asociaciones a los compradores identificados incluyendo los procesadores, exportadores, compradores comerciales e institucionales (por ejemplo, escuelas)

3. La Fase Dos comenzó a mediados de 2008 y continúa hasta la fecha. En esta fase, más de 2600 campesinos tomaron parte en la asociación de cultivos pertinentes, tuvieron acceso a micro-créditos, mayor acceso a los mercados y obtuvieron financiación externa para un centro de procesamiento y almacenamiento. Los programas para la Fase Dos incluyen la Preparación de presupuestos para la explotación agrícola, actividades críticas involucradas en el proceso de la agricultura comercial, las mejores prácticas agrícolas para la preparación de la tierra, el trasplante, el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE) y opciones de MIPEs, diagnóstico y control de enfermedades, y el análisis de los ecosistemas agrícolas (AESAs por sus siglas en inglés).

2.5 Rol del socio líder

El personal de NGGL en Ahafo percibió pronto que el desarrollo de la agricultura era el camino a seguir en el área y que sería una respuesta posible a las demandas de empleo que le hacía la comunidad. Sin embargo, fue la ONG African Connections la que formalizó la propuesta para la compañía. Development Alternatives Inc (DAI) y Shorebank International Inc. también tomaron parte en la fase de diseño temprano del proyecto. NGGL financió la mayor parte de las fases tempranas (aproximadamente entre US\$300,000 y US\$500,000 por año en las fases finales) y participó en comités de vigilancia con los otros asociados. La intención es que en 1009 y 1010 el proyecto comience a operar independientemente de NGGL.

2.6 El rol de los otros asociados

African Connections es el socio ejecutor. EDIF ha provisto alguna financiación. El Ministerio Ghanés de Alimentos y Agricultura ha estado involucrado en el diseño y monitoreo, así como en los programas de formación.

2.7 Gobernanza y administración de la asociación

El proyecto siempre ha contado con un comité supervisor de múltiples partes, y NGGL ha buscado auditorías y monitoreos externos, además de llevar una estricta evaluación interna de los resultados. Existen contratos plenamente legales entre los asociados.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo contribuciones a ODMs)

Se entrenó exitosamente a un total de 1,386 campesinos locales bajo el HIT, durante la Fase Uno. En el período que comprende el 2008 hasta el presente se cuentan: 2,264 campesinos entrenados, 750 campesinos que han accedido a créditos, 2,220 acres cultivados por los grupos de campesinos de AAGI.

La Fase Dos ha:

- Incrementado los niveles de producción de los cultivos seleccionados (chile, soya, jengibre, maíz y plátano) mediante la formación de los grupos campesinos
- Vinculado a los campesinos entrenados con los mercados y el micro-crédito
- Continuado con el desarrollo de capacidades de los bancos rurales para asegurar que el diseño de sus productos cumpla con las necesidades de los participantes de la AAGI
- Facilitado el acceso a fondos/aportaciones de instituciones financieras no basadas en la localidad
- Facilitado la mejora de la tasa de recuperación de préstamos a un mínimo del 95 por ciento para los préstamos a los participantes AAGI, mediante el desarrollo de capacidades en los bancos rurales locales que participaron de la iniciativa

Para complementar las intervenciones actuales en la producción de cultivos del programa AAGI y para dar un valor agregado a los cultivos al nivel del productor, African Connections, en asociación con EDIF, inició también el establecimiento de un centro de procesamiento y almacenamiento (financiado inicialmente por Newmont Ghana Gold Ltd), el cual estará situado en el Distrito de Asutifi en la región Brong-Ahafo.

EDIF financió GHC 160,000 en la forma de semillas y otros suministros agrícolas a los campesinos, equipos que incluyen tractores y motocicletas, y parte de la construcción del centro.

El centro procesará chiles hasta transformarlos en un polvo que cumpla con los estándares y las especificaciones del mercado, y pelará y almacenará los granos de soya.

En concordancia con los esfuerzos del proyecto por vincular a los campesinos con los mercados regionales, nacionales e internacionales, los campesinos de la AAGI proveen el chile a un procesador local que produce chile en polvo. La asociación vincula a los productores con los procesadores que exportan el chile fresco a los mercados internacionales. Los campesinos productores de la AAGI están llevando chiles a un procesador en Accra, mientras que otro comprador envía un camión refrigerado a Ahafo una vez al mes para recoger chile verde de los campesinos de la AAGI para exportarlo a Europa. Los productores de plátano de la AAGI también proveen el plátano semanalmente a los agro-procesadores, quienes producen los plátanos de paquete en rebanadas y en polvo para el consumo local y para las exportaciones internacionales.

Se realizaron las siguientes ventas entre el 2008 y mediados de 2009:

Chile	85,800kg
Plátano	78,210kg
Soya	14,000kg
Jengibre	104,850kg

3.2 Factores críticos para el éxito

- Una buena idea
- Buenos socios de ejecución
- Conciencia y participación del gobierno
- Apoyo financiero
- Monitoreo y registro cuidadoso, interno y externo
- La intención de lograr un proyecto independiente de Newmont

3.3 Estado actual de la asociación

NGGL pretende dejar de ser un socio activo (financiero) a medida que el proyecto consiga sus propios recursos y se haga de una estructura independiente.

PARTE 4 Opciones de replicación

4.1 Extensión o replicación planeada o especulativa de la asociación

Newmont podría contemplar una asociación similar en su segundo proyecto en Ghana, Akyem en la región oriental del país.

Más información

African Connections

www.africanconnections.biz/

Fondo para el Desarrollo de las
exportaciones y la inversión (EDIF)

www.edifghana.org/

Ministerio de Alimento y Agricultura
de Ghana

www.mofa.gov.gh/

Newmont Ghana Gold Ltd.

www.NewmontGhana.com

Minería y desarrollo económico – gestión de las ganancias

Perfiles
GHANA
AZERBAIYÁN
PERÚ



2. Minería y desarrollo económico – gestión de las ganancias

Definición de términos

‘Gestión de las ganancias’ ha sido definido para los propósitos de este documento como los pasos que las compañías pueden tomar proactivamente para asegurar el uso efectivo de las ganancias mineras, particularmente a nivel sub-nacional. Esto puede involucrar apoyo para proyectos gubernamentales de desarrollo de capacidades y de asistencia técnica, o proyectos de transparencia en los ingresos.

Perfiles

07. Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas en Ghana, Ghana
08. Diálogo y asistencia técnica con el gobierno, Azerbaiyán
09. Fortalecimiento institucional para la gestión de las ganancias, Perú

¿Cuáles son las oportunidades?

Respecto a las 6 áreas de recomendación, la gestión de ganancias parece tener una perspectiva particularmente significativa para acciones posteriores. Al mismo tiempo, ésta es una de las áreas de acción más complejas y políticamente delicadas, debido a que es muy difícil para compañías privadas (particularmente entidades multinacionales de propiedad extranjera) dar la impresión de influenciar las decisiones sobre gasto público de un país receptor. No obstante, los tres perfiles muestran que sí es posible para las compañías tomar acciones a este respecto, por ejemplo a través de:

El aprovechamiento de las relaciones gubernamentales existentes

El ejemplo de Azerbaiyán muestra cómo BP trabajó a través de su socio estatal para proveer asistencia técnica, inicialmente sobre una base moderada, organizando reuniones de expertos y académicos para los ministros de los ministerios pertinentes. BP Caspian ha mostrado un real liderazgo en la transparencia de las ganancias, mucho más allá de todo lo que sucede en la actualidad en el sector minero (como se demuestra en el gráfico de la Figura 2).

La adopción del EITI

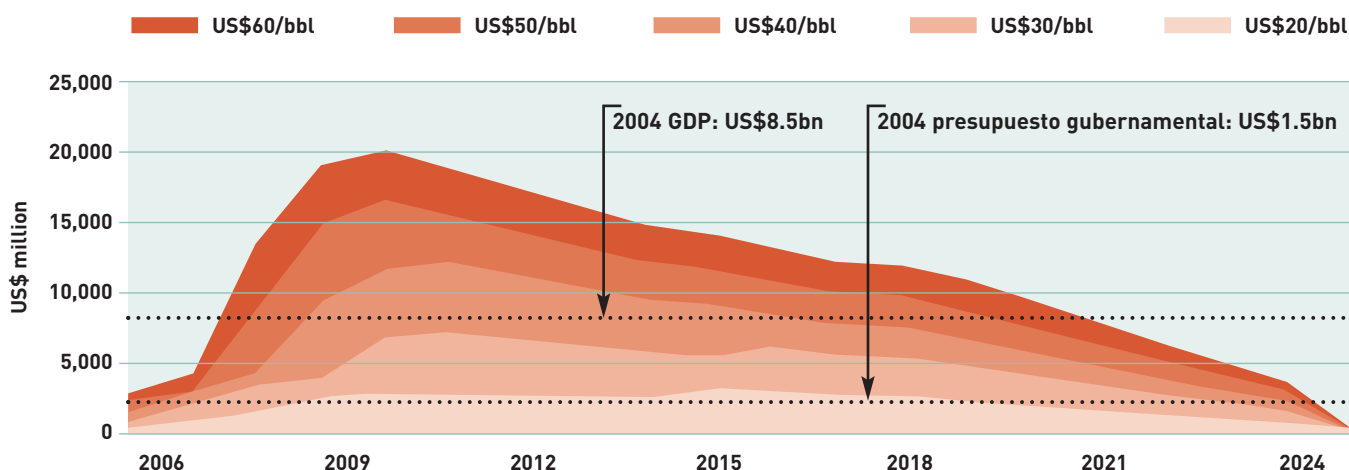
El ejemplo de Ghana es parte de EITI, el cual está cobrando fuerza como un modelo trilateral para la transparencia en los ingresos. Al ser instituido en niveles subnacionales, éste puede preparar el camino para mejorar la gestión de las ganancias. Mongolia, Liberia y Guinea son otros casos en los que el trabajo pudo ser ampliado a un nivel subnacional y extender el debate para incluir en él la gestión de las ganancias.

Proveer asistencia directa a distancia

El ejemplo de Perú muestra cómo la fundación de una compañía (el Fondo Minero de Antamina) puede proveer gerentes que se encuentran ubicados físicamente en las oficinas de las autoridades locales y regionales, y que proveen asistencia técnica para la gestión de flujos de las ganancias de la minería. Este tipo de transferencia directa de habilidades y conocimientos es realizado de la mejor manera a través de una fundación corporativa, o aún mejor, a través de una asociación.

2. Minería y desarrollo económico – gestión de las ganancias

Figura 2: Ingresos potenciales del gobierno de Azerbaiyán desde Azeri-Chirag-Aguas Profundas Gunashli, Baku-Tbilisi-Ceyhan, Shah Deniz Etapa 1 y Oleoductos del Sur del Cáucaso (Moneda del día, millones US\$)



Fuente: BP de Azerbaiyán. Reporte de Sostenimiento 2005

Comentario: impulsores de la gestión de ganancias

Adicionalmente al impulso general por lograr una mejor ciudadanía corporativa, hay dos tendencias que apuntan a que las compañías mineras pueden jugar un rol más importante en esta área. La primera es la agenda de transparencia de ganancias, particularmente tal como se aplica en EITI. El creciente debate público sobre los pagos sobre ganancias obtenidas de los recursos naturales conduce de nuevo a un debate público sobre la gestión real de las ganancias. La gestión de ganancias está por fuera del criterio formal de EITI, por lo tanto hay una necesidad de que otros satisfagan la exigencia de soluciones.

Un efecto indirecto de la agenda de transparencia en las ganancias es el hecho de que una gran cantidad de información útil ha sido expuesta a la sociedad civil, los consultores, los académicos e investigadores sobre el tema de la minería y la reducción de la pobreza. La aportación de esta información tiene el potencial de acelerar significativamente los esfuerzos y fortalecerlos; sin embargo, hay un riesgo de proliferación de iniciativas con objetivos similares y efectividad limitada (como parece haber ocurrido en Ghana – aunque no hay evidencia de que esto sea resultado de EITI).

Otro efecto indirecto de la agenda de transparencia de ganancias consiste en el hecho de que se ha elevado el criterio respecto a la calidad de la información sobre las asociaciones que se hace pública. Todas las partes interesadas involucradas en las asociaciones deben sentirse ahora motivadas a revelar más datos

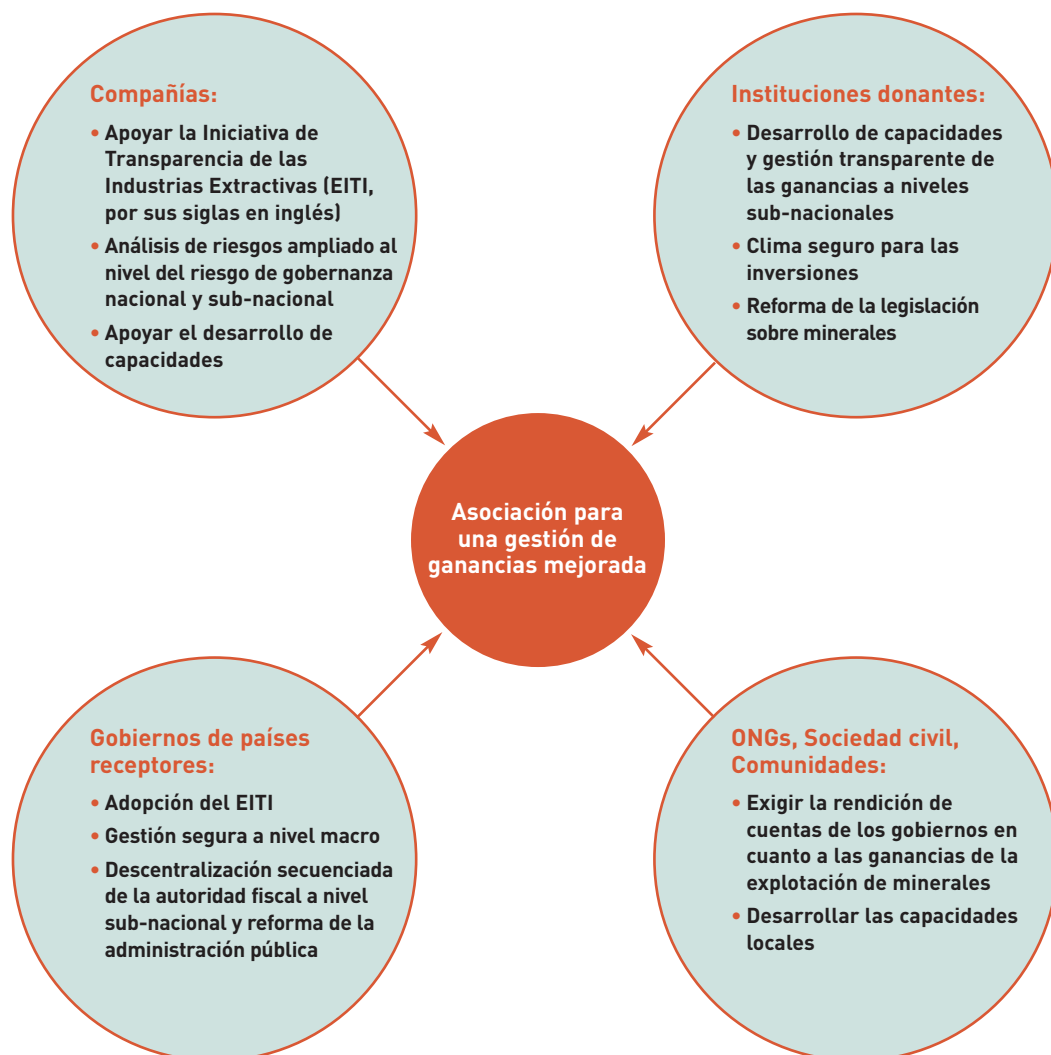
acerca de los retos y los logros que han tenido. Los datos seguirán siendo malinterpretados, de manera voluntaria o no, por una selecta minoría, pero la mayoría de los investigadores necesitan acceso a buena información, con el fin de replicar y ampliar asociaciones exitosas.

Otra razón por la que la gestión de ganancias pronto podría volverse más importante es el impulso hacia la descentralización en varios países, y la toma de conciencia bien documentada, asociada a ello, de que, sin una inversión en desarrollo de capacidades a niveles local y regional, el proceso de descentralización tiende a ser ineficaz. Al tiempo que los gobiernos centrales reconocen este problema, bien pueden estar buscando socios capaces y responsables para aportar asistencia técnica durante el proceso de descentralización.

Si estas conjeturas son correctas, y la gestión de ganancias tiende a crecer como un tema de consideración, entonces hay una necesidad real de investigar más sistemáticamente sobre soluciones de colaboración en esta área. Por ejemplo, el mejoramiento de la gestión de las ganancias no es un asunto exclusivo de las autoridades locales, lo es también de aquellas organizaciones en el sector voluntario y organizaciones comunitarias que aportan información, bienes y servicios que mejoran el desarrollo socio-económico del país. Así que otra parte del debate sobre la gestión de ganancias se refiere al desarrollo de capacidades – e instituciones – para las comunidades y para los grupos voluntarios.

2. Minería y desarrollo económico – gestión de las ganancias

Figura 3: Resumen de oportunidades



Fuente: Series destacadas 03 'Ways Forward' (Vías para el progreso)

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Ghana fue uno de los primeros países en adoptar el EITI (lo hizo en 2003) y es el primer país candidato para comerciar solamente con el sector minero. El país hizo extensivos sus requisitos de realización de informes a nivel subnacional en una etapa temprana, y gracias a esto ha podido enfrentar cambios severos.

Un informe reciente de GEITI¹¹ encontró que, por un lado, se han alcanzado logros substanciales en el incremento de transparencia en los flujos de ganancia mineral del país y se ha cumplido con muchos de los criterios de EITI. Por otra parte, sin embargo, aún hay cambios importantes que necesitan ser atendidos. Los más importantes son: mejora en la ejecución del esquema a nivel subnacional, publicación periódica de los reportes de auditoría – un punto central en cualquier proceso de buen funcionamiento de EITI – y la extensión del alcance de la iniciativa al Fondo de Desarrollo de Minerales (FDM) del país. El FDM procura asegurar que las ganancias de la minería sean usadas para el beneficio a largo plazo de las comunidades de las áreas mineras. En fecha de mayo del 2009, esto no estaba bajo la cobertura del EITI en GHANA.

⁹ Perfil aprobado por la Cámara de Minas de Ghana.

¹⁰ Los tres socios aquí listados, están involucrados en el comité directivo nacional. Más grupos están involucrados en la secretaría, y aún más están involucrados en el reporte actual.

¹¹ 'Revisión de media década desde la aplicación de EITI en el sector minero de Ghana: los logros, los cambios y lo que puede aprenderse de ello' (Mayo 2009), David Nguyen-Thanh y Maya Schnell. La revisión está basada en entrevistas con socios de GEITI de los tres sectores.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

GEITI comenzó en 2003 y se encuentra actualmente en marcha.

2.2 Foco geográfico

En todo el país con énfasis en áreas mineras.

2.3 Grupo objetivo

Ciudadanos de Ghana, especialmente comunidades en áreas mineras.

2.4 Proceso

En Ghana, los esfuerzos para incrementar la transparencia en los flujos de las ganancias del sector extractivo del país no comenzaron con el compromiso del gobierno de participar en EITI. Previo al 2003, miembros de la Cámara de Minas revelaron voluntariamente información acerca de sus regalías y pagos de impuestos y de alquiler de tierras a la Cámara, la cual posteriormente publicó la información en periódicos nacionales y locales; en forma similar, se reportó también información sobre los pagos a la Comisión de Minerales.

El compromiso de Ghana de 2003 para participar en la Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva fue encabezado por los ministros de finanzas y minas.

Poco tiempo después del anuncio, fueron instalados un comité y una secretaría ejecutiva, ambos con la participación de múltiples partes interesadas. La secretaría fue alojada en el ministerio de finanzas, una decisión que facilitó las operaciones diarias, pero que condujo a críticas respecto a la posible influencia política sobre el proceso.

2.5 Rol de las organizaciones sociales

El proceso estándar de EITI es como sigue: las compañías proveen información sobre pagos hechos al gobierno (las compañías participantes en las auditorías para los años 2004 y 2005 dieron información al gobierno de Ghana sobre el 99 por ciento de todas las ganancias mineras); el gobierno provee información sobre los pagos recibidos; y las organizaciones de la sociedad civil monitorean el proceso y ayudan a explicarlo al público general. Un agregador independiente compara los dos conjuntos de cifras entregadas por las compañías y por el gobierno, y publica un reporte indicando si hay discrepancias entre ellos.

2.6 Proceso de participación de las partes interesadas

La comunicación del progreso de la iniciativa es en muchos sentidos el punto clave de ésta. Una documentación clara sobre los retos enfrentados, así como los pasos tomados para sobrepasarlos, han sido publicados en un sitio Web muy completo (www.geiti.gov.gh).

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de las alianzas (incluyendo contribuciones a ODM)

Además de incrementar la transparencia en los flujos de ganancias mineras, la iniciativa ha logrado reunir a las partes interesadas más importantes y ha elevado la credibilidad del país en cuanto a los progresos de su agenda de buena gobernanza. Con respecto a las directrices de EITI, en Ghana el proceso de ejecución ha sido igualmente bien establecido y ha hecho progresos considerables hacia el cumplimiento de los seis criterios de EITI. Desde el 2003, tres reportes de auditoría han sido publicados, generando así un grado de transparencia mucho más elevado en los flujos de ganancias del sector extractivo del país.

Como Nigeria, Ghana ha elegido discriminar los pagos publicados por compañía y por tipo de ganancia.

En cuanto a las dificultades, aunque el gobierno decidió unirse a EITI en el 2003, no fue sino hasta el 2006 que se eligió al agregador independiente, y hasta el 2007 que el primer reporte de auditoría fue realmente publicado por el agregador. Más importante aún, esta demora, la cual es usualmente atribuida a financiación inadecuada, contribuyó al periodo de retraso de tres años que sigue existiendo en la documentación de los flujos de ganancias mineras. Este periodo de retraso puede reducir la capacidad del parlamento y de las partes de la sociedad civil para resaltar las responsabilidades del gobierno y mejorar el desarrollo de resultados a partir de beneficios pagados por la industria extractora y por lo tanto debe ser atendido con urgencia.

Los reportes del agregador independiente encontraron bastantes defectos en los desembolsos de los beneficios mineros hacia las comunidades locales (una observación que fue resaltada en las conclusiones de caso de estudio de Ghana). Esto mostró que el proceso estaba funcionando. Para extender los requisitos de los reportes de EITI a un nivel subnacional y para incrementar la transparencia en los flujos de desembolso, fueron diseñadas plantillas de reporte específicas para las asambleas del distrito. Estas, además de capturar todos los recibos, también registran la utilización de los fondos en el ámbito local. En la práctica, ha habido grandes desafíos para poner en marcha el proceso a nivel subnacional.

Por ejemplo, parece haber problemas particulares para incrementar la transparencia en la segunda etapa del proceso de desembolso – esto es en los pagos que van de las oficinas de gobierno regionales a las asambleas distritales, a los administradores de tierras comunales (tribales) y a las autoridades tradicionales. En primer lugar, no todos los beneficiarios locales han sido capturados por el proceso de reportes de EITI. Las tierras tribales, las cuales reciben el 45 por ciento de los pagos a las comunidades, no completan las planillas de los reportes, y solo unas cuantas asambleas son capturadas por los informes de auditoría. EITI tampoco llega hasta el Fondo para el Desarrollo Mineral (FDM), el cual recibe el 10 por ciento de todas las ganancias de la minería en el país.

3.2 Actual estado de la asociación

GEITI ha sido completamente establecido y continua en desarrollo a través de los esfuerzos del comité nacional de partes interesadas, apoyado por la secretaría. Los futuros esfuerzos estarán enfocados a atender los tres retos esbozados a continuación: asegurar la rápida y oportuna ejecución de la iniciativa; mejorar el proceso de reporte subnacional; e incluir el FDM en la perspectiva de los reportes. Mientras tanto el sector del petróleo y del gas se ha afiliado recientemente a GEITI.

3.3 Lecciones aprendidas

- Se debe atender al sistema de reporte subnacional desde el principio del proceso
- El proceso del EITI debe progresar en una manera pronta y oportuna tras el anuncio de un país sobre su decisión de afiliarse
- Debe quedar claro que las partes interesadas están comprometidas con el proceso a largo plazo
- El proceso no debe dejar de ser manejable, tanto en términos de toma de decisiones como de capacidad de ejecución.

PARTE 4 Potencial de replicación o extensión

La replicación de EITI está incluida dentro del proceso, e ICMM es un partidario formal de la iniciativa. ICMM continuará defendiéndola como un modelo de buenas prácticas en países mineros donde aún no ha sido implementada.

Hay una oportunidad para aplicar algunos de los procedimientos usados por EITI a otras alianzas que involucran a compañías mineras. EITI ha demostrado que sí es posible publicar reportes de progreso comprensibles sobre asociaciones con múltiples partes interesadas. Por lo tanto debería haber una presunción a favor de la publicación de documentos relacionados con otras asociaciones, a menos de que haya una fuerte razón para no hacerlo. Esto permitiría que la replicación se realizara mucho más rápidamente.

Más información

El sitio Web de EITI de GHANA (www.geiti.gov.gh) contiene documentación extensiva sobre los retos y logros del proceso. En particular se encuentra el documento 'Revisión de media década desde la aplicación de EITI en el sector minero de Ghana: los logros, los cambios y lo que se puede aprender de ello' (Mayo 2009), David Nguyen-Thanh y Maya Schnell.

BP Caspio, y SOFAZ (Fondo estatal del petróleo para Azerbaiyán)

Varias instituciones de gobierno (p. ej. el ministerio de desarrollo económico, el ministerio de finanzas, el banco nacional de Azerbaiyán y la oficina del presidente)

Antecedentes

Azerbaiyán ha tomado un número de pasos importantes hacia la liberalización, estabilización y privatización económicas. Se han introducido muchas reformas en empresas, infraestructuras y finanzas. Sin embargo, sigue habiendo muchos retos, los cuales están en concordancia con los hallazgos de La Industria Minera: Alianzas para el Desarrollo como una necesidad de desarrollar las capacidades legal e institucional para tratar grandes inversiones extranjeras.

Por un largo tiempo, BP ha estado trabajando con el Gobierno de Azerbaiyán y el Fondo estatal del petróleo para Azerbaiyán, SOFAZ, en una variedad de asuntos para tratar de garantizar que las ganancias de petróleo y gas generen beneficios a la gente del país y de crear un ambiente de negocios estable y sostenible.

Actividades

En 2003-2004, BP patrocinó dos talleres de alto nivel sobre la gestión de ganancias para los funcionarios de gobierno. El primero, en Noviembre del 2003, reunió a gente con experiencia en la gestión de ganancias inesperadas de los recursos naturales en Trinidad y Tobago, Botswana, Colombia, Noruega, Nigeria e Indonesia. El segundo, en Noviembre del 2004, exploró el rol de un modelo macroeconómico para apoyar una buena estrategia fiscal a mediano plazo.

En el 2006 BP extendió su cooperación con SOFAZ. La compañía auspició un proyecto de modelamiento macroeconómico en SOFAZ en cooperación con Oxford Economics. Adicionalmente al fortalecimiento de la capacidad de previsión del gobierno, este proyecto procura contribuir a la cooperación inter-institucional entre diferentes instituciones del gobierno. Durante el 2007, el proyecto de modelamiento macroeconómico fue desarrollado más ampliamente por un grupo de trabajo compuesto por expertos de SOFAZ, del ministerio de desarrollo económico, del ministerio de finanzas, del banco nacional de Azerbaiyán y de la oficina del presidente. La segunda fase de este proyecto está concentrada en el mejoramiento del modelo con datos adicionales y opciones de diseño para varios escenarios, único para la economía de Azerbaiyán.

En una iniciativa conexa, el grupo de economistas de BP se comprometió, en un diálogo con el ministerio de desarrollo económico a desarrollar capacidades de diseño de leyes macroeconómicas en el ministerio y a ampliar las asociaciones con la investigación económica líder y con las instituciones de desarrollo de capacidades en Azerbaiyán.

Replicabilidad

Con esta iniciativa, BP Caspio aparece como un pionero en la gestión de ganancias. El acercamiento de la compañía a organizar visitas para las instituciones de planeación de gobierno por expertos independientes (consultores y académicos) puede servir como un primer paso útil hacia una colaboración a largo plazo y más sustantiva.

Más información

Ver los reportes de sostenibilidad de 1003-12007 de BP Caspio.

¹² Perfiles enviados a BP para revisión; sin respuesta.

Antecedentes

La mina a cielo abierto de cobre y de zinc de Antamina está ubicada a 4,300m por encima del nivel del mar en el Valle de los Conchucos en el departamento de Ancash, un área remota de Perú que tiene poco acceso a los recursos para el desarrollo. La esfera de influencia de la compañía va más allá del Valle de los Conchucos y se extiende hasta Huaraz, El Pinar, la comunidad de Huallanca (donde está ubicada la subestación eléctrica de la compañía), Huarmey (el sitio del puerto minero), el Valle de la Fortaleza y otros pueblos a lo largo del tendido de sus tuberías.

Antamina firmó un acuerdo con el Gobierno del Perú para contribuir con el 3.75 por ciento de los beneficios después de impuestos de la Compañía, en el Fondo Minero de Antamina. Este Fondo independiente, establecido en diciembre del 2006 – por el gobierno y la industria minera – es un programa general de contribuciones por cinco años para mejorar la salud, la educación, el desarrollo económico y el desarrollo institucional.

Dentro del marco del programa de desarrollo institucional, la compañía ha abierto algunas oficinas de gerencia regional y local con el fin de ayudar al Gobierno Regional de Ancash y a los pueblos de Huaraz, Huarí y San Marcos a invertir eficientemente las ganancias del *Canon Minero*, o impuesto sobre ingresos que es revertido por el gobierno nacional hacia los gobiernos locales.

Actividades

Uno de los principales problemas enfrentados por algunas áreas que reciben fondos del *Canon Minero*, es su capacidad limitada para diseñar proyectos que cumplan con los requerimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Para atender esto, las oficinas técnicas de las compañías – las cuales operan dentro de las premisas del Gobierno Regional de Ancash y los pueblos de Huaraz, Huarí y San Marcos – ayudan a identificar, diseñar, preparar, implementar y monitorear los proyectos de infraestructura que serán realizados usando los fondos del *Canon Minero* en concordancia con los requerimientos legales, incluyendo los de SNIP.

Las oficinas técnicas de la compañía también diseñan un plan de desarrollo regional así como planes de desarrollo provinciales y distritales para los pueblos, con el apoyo de consultores locales. La idea es trabajar con autoridades locales y con especialistas para priorizar los planes de desarrollo de cada pueblo y región, proporcionando asistencia técnica donde sea necesaria.

La compañía también lleva a cabo programas de fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades, de manera que las autoridades locales y sus funcionarios pueden diseñar e implementar proyectos de inversión en sus propias localidades usando fondos tanto del Canon minero como del Fondo Minero de Antamina. A su vez, los gobiernos municipales y el gobierno regional han acordado compartir información sobre proyectos y programas que están planeando ejecutar, así como asegurarse de que sus funcionarios participen en las iniciativas de fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades.

Replicabilidad

El trabajo de Antamina en desarrollo de capacidades e instituciones para la gestión de ganancias es posible a través de la estructura del Fondo Minero de Antamina, el cual está específicamente diseñado para la operación. Presumiblemente, esto ha permitido a la compañía un grado más alto de flexibilidad sobre el trabajo directo con el gobierno de lo que habría sido posible sin la estructura del Fondo Minero de Antamina. Sin embargo, en otras operaciones, donde otros canales de financiamiento han sido establecidos de manera independiente, el modelo de Antamina puede ser replicable.

Más información

Sitio Web oficial de la Compañía:

www.antamina.com

Sitio Web del Fondo Minero de Antamina:

www.fondomineroantamina.org

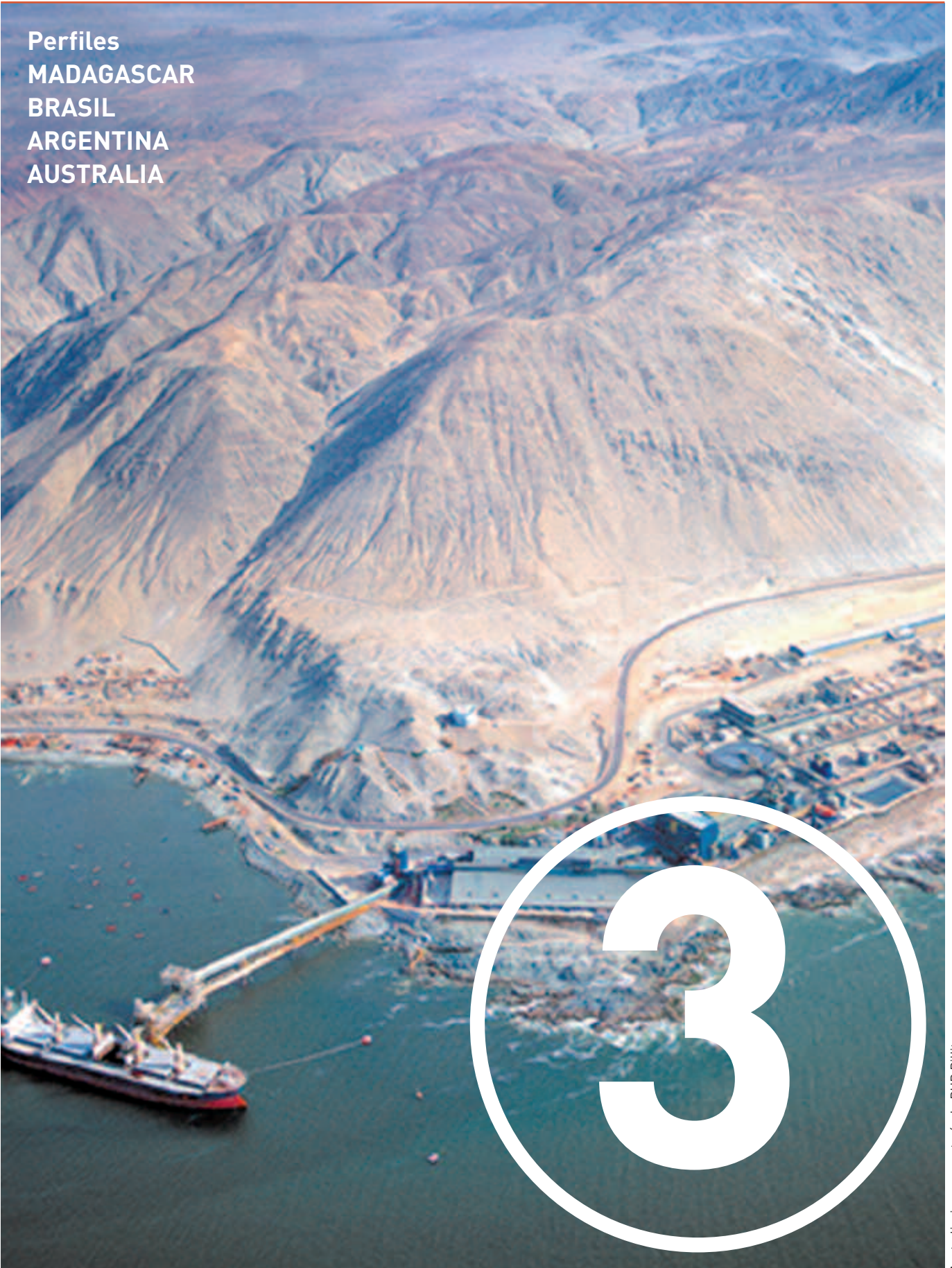
Las series de boletines de Antamina llamados 'Concentrados' están disponibles en español y en inglés en el sitio Web de la compañía en:

www.antamina.com/boletin/concentrados.html

¹³ Perfil aprobado por Antamina.

Desarrollo minero y económico – planeamiento del desarrollo regional

Perfiles
MADAGASCAR
BRASIL
ARGENTINA
AUSTRALIA



3. Desarrollo minero y económico – planeamiento del desarrollo regional

Definición de términos

El 'planeamiento del desarrollo regional' es definido para los propósitos de este documento como planeamiento público que respalda la diversificación económica a largo plazo a nivel subnacional. Es relevante para las compañías mineras porque a) la minería hace grandes inversiones en infraestructura que tienen el potencial de proveer un beneficio aún mayor, si es planeado y diseñado en concordancia con las necesidades regionales y b) las grandes compañías mineras pueden crear culturas de dependencia, conduciendo a problemas tras el cierre, a menos que se hagan esfuerzos para diversificar la economía local y regional.

Perfiles

10. Colaboración para el desarrollo responsable del puerto y las instalaciones de minería, Madagascar
11. Creación de instituciones de desarrollo regional liderada por las empresas, Brasil y Argentina
12. Acuerdos de desarrollo regional con las comunidades aborígenes, Australia
13. Creación de un foro de desarrollo local, Brasil

¿Cuáles son las oportunidades?

- Las compañías mineras tienen una oportunidad de participar en los procesos de planeamiento del desarrollo regional ya sea como *participantes* en un proceso dirigido por el gobierno – o por mecenas – (como el ejemplo de Madagascar), o como *iniciadores* de un proceso colaborativo y participativo (como los ejemplos de Brasil y Argentina).
- En relación a la primera categoría (compañías mineras como participantes en procesos en curso), la investigación realizada por la iniciativa de Dotación de Recursos en Perú¹⁴ indica que, en teoría, hay un interés común en el planeamiento del desarrollo regional entre gobiernos regionales, organizaciones domésticas de la sociedad civil, mecenas y compañías mineras. Sin embargo, en la práctica hay muchos obstáculos que superar si el ejercicio de planeamiento pretende hacerse efectivo. Más significativamente desde la perspectiva de una compañía, puede haber oposición a la participación del sector privado en el proceso de planeamiento, por razones políticas e ideológicas.
- Respecto a la segunda categoría (compañías mineras que inician planes de desarrollo regional), en teoría existen perspectivas para que las compañías mineras puedan tener más influencia en el proceso, aunque en la práctica, este objetivo tendrá que equilibrarse con la necesidad de las comunidades locales de tener un sentido de propiedad sobre el plan resultante.
- En términos de mecanismos existentes que pueden ser replicados, el trabajo de las compañías mineras de establecer acuerdos con comunidades aborígenes en Australia (Ver Perfil 12) representa potencialmente una rica fuente de modelos para planes de desarrollo regional. Estos acuerdos tienden a ser muy amplios y ponen de relieve una visión compartida a largo plazo para el desarrollo del área local, en una forma que sea aceptable para las comunidades y para la mina. Muchos de estos acuerdos son fortalecidos por un elemento tripartita, en que el gobierno regional es un signatario u observador del proceso. Muchos de los acuerdos junto con una gran cantidad de materiales contextuales están en el dominio público.
- Otro modelo que es de real interés, pero que no parece haber sido replicado extensivamente, es aquel en que una compañía minera ha tenido un acercamiento proactivo con alguna municipalidad y

¹⁴ 'Iniciativa de Dotación de Recursos ICMM Fase 3 – Estudio de Seguimiento en Perú' (ERM/OPM, Agosto/Septiembre 2007, sin publicar).

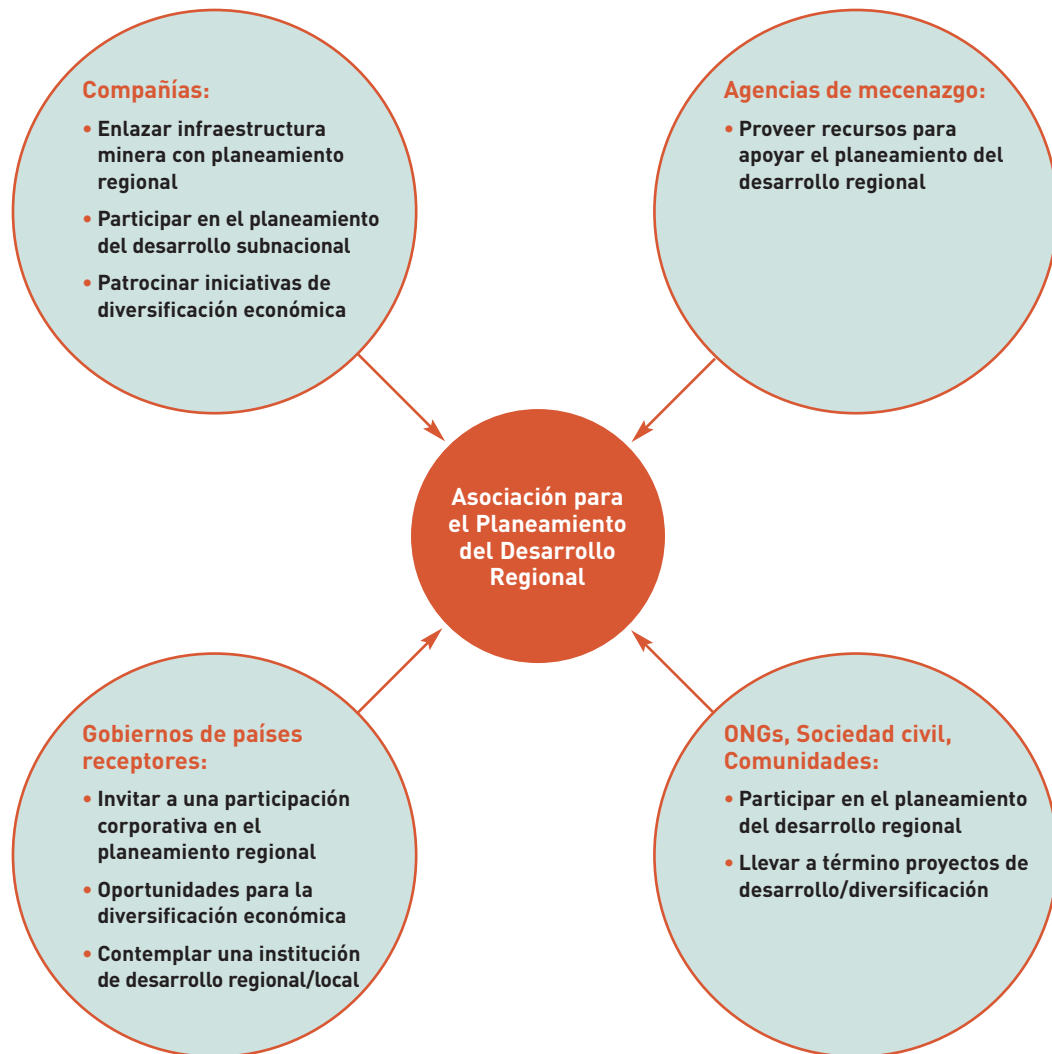
3. Desarrollo minero y económico – planeamiento del desarrollo regional

con el sector privado local en vistas a establecer una institución de desarrollo local o regional. La institución es constituida como un cuerpo independiente que se encarga de la investigación y lleva a cabo los proyectos a favor de todas las partes locales interesadas, para identificar oportunidades de diversificación económica en el área. AngloGold Ashanti parece ser un pionero en este modelo, aunque esto no parece haber sido replicado fuera de América Latina. Se requiere de más investigación para entender por qué.

- Un tercer modelo, mostrado en los perfiles de Madagascar y Ghana, es la colaboración entre una compañía minera y una organización de mecenazgo. El ejemplo Rio Tinto/Banco Mundial de Madagascar – mediante el cual el puerto fue construido sobre una base de asociación pública/privada, con una transferencia de propiedad al gobierno nacional posterior a la clausura – es un modelo extremadamente inusual pero con un potencial altamente efectivo. Es inusual porque el Banco Mundial prestó directamente a una compañía en lugar de a un gobierno.

3. Desarrollo minero y económico – planeamiento del desarrollo regional

Figura 4: Resumen de oportunidades



Fuente: Series destacadas 03 'Vías para el progreso (Ways Forward)'

Antecedentes

Como parte del proyecto de infraestructura más grande en la historia de Madagascar, una asociación de negocios entre Rio Tinto (80 por ciento) y el Gobierno de Madagascar (20 por ciento) ha desarrollado una mina de ilmenita y ha construido un nuevo puerto público en la Península de Ehoala la cual está situada en el extremo sur de la isla. El puerto servirá de apoyo a las operaciones mineras de ilmenita y facilitará el acceso al mercado para la producción local y las exportaciones.

Se llevó a cabo una exploración en busca de ilmenita a finales del los 80s por una subsidiaria de Rio Tinto, la cual mostró la presencia de un depósito significativo de arenas minerales alrededor de Fort Dauphin. Prácticamente no existía infraestructura de transporte en la región, sólo una red de vías degradadas y una instalación de vías portuarias. Sin embargo, existía un aeropuerto establecido con una pista de 1,200m. Rio Tinto auspició un plan de desarrollo regional de largo alcance, y se embarcó en extensas evaluaciones de impacto social y ambiental (EISAs).

Un acuerdo de marco legal y fiscal entre QMM (por sus siglas en inglés, Administración Financiera de Calidad) y el Gobierno de Madagascar fue aprobado en Enero de 1998. Entró en vigor en Febrero de 1998. Fue el resultado de un proceso de negociación intensa que fue conducido por varios años.

QMM condujo una Evaluación de Impacto Social y Ambiental (EISA) entre 1998 y 2001. El gobierno expidió un permiso ambiental en 2001. Rio Tinto dio luz verde para el proyecto en el 2005 y la construcción comenzó en enero del 2006. El primer envío de ilmenita fue enviado por el nuevo y completo Puerto de Ehoala, suroeste de Fort Dauphin en Mayo del 2009.

Actividades

Una de las recomendaciones del plan de desarrollo regional era reedificar las instalaciones del puerto. La compañía firmó un acuerdo directamente con el Banco Mundial – el cual usualmente sólo trata con gobiernos – mediante el cual el Banco Mundial prestó US\$35m al Gobierno de Madagascar, lo cual representaba su contribución para la construcción del puerto. Rio Tinto contribuyó con US\$240m para completar la construcción del puerto.

QMM de Rio Tinto administra las operaciones del puerto. Al final de la vida útil de la mina, proyectada para durar 40 años, el puerto será propiedad total del Estado de Madagascar y caerá bajo la responsabilidad y control de la Agencia Portuaria Marítima y Fluvial (APMF).

El Puerto de Ehoala de aguas profundas no sólo exportará ilmenita de la operación de Rio Tinto/QMM, sino que también está diseñado para recibir cruceros, naves de contenedores y buques de refrigeración, abriendo un número de oportunidades para la comunidad local. En Diciembre del 2008, el Zhen Hua 21 fue el primer buque en atracar en el puerto, descargando equipos para la operación de QMM. Este fue el primero de los muchos buques que se espera utilizarán el Puerto de Ehoala, impulsando así, la economía local y regional.

Compromiso del banco mundial

El Banco Mundial pudo involucrarse en el proyecto porque estaba contemplando un plan mayor de desarrollo regional con el Gobierno de Madagascar, siendo esta contribución parte del 'Proyecto de Crecimiento de Polos Integrados'. El proyecto estaba siendo implementado en varias locaciones en toda la isla con los siguientes objetivos: i) construir y rehabilitar la infraestructura crítica esencial para sostener la actividad económica en los sectores del turismo, la manufactura, agro-negocios y minería; ii) poner en orden medidas de incentivo apropiadas para alcanzar un crecimiento rápido; iii) desarrollar los instrumentos para asegurar un crecimiento equitativo y sostenible; y iv) fortalecer la capacidad de las autoridades locales para formular, preparar, implementar y manejar en el futuro proyectos integrados de desarrollo regional a mediano y largo plazo.

Rio Tinto pudo comprometerse con el proyecto del Banco Mundial porque iba en concordancia con la operación minera propuesta y porque el Gobierno de Madagascar tenía una participación en la mina. El costo total de la inversión en Madagascar para el proyecto en su totalidad es de aproximadamente US\$940m.

Compromiso del gobierno de madagascar

Adicionalmente, el equipo de relaciones gubernamentales de Rio Tinto, está trabajando con el gobierno en un número de áreas claves, lo que incluye a los siguientes Ministerios:

- Educación – para el desarrollo de programas de acreditación de habilidades y prácticas de trabajo equitativas incluyendo programas de formación y becas

¹⁵ Perfil aprobado por Rio Tinto.

- Costumbres e impuesto – para el desarrollo de una gestión eficiente de las importaciones y exportaciones del puerto de Ehoala así como de las adquisiciones y la exportación de QMM
- Medio ambiente – para definir la política ambiental, monitoreo y gestión de recursos
- Descentralización y fronteras territoriales – para definir las fronteras de las comunidades locales en Fort Dauphin y la Región de Anosy
- Transporte – para mejorar el aeropuerto de Fort Dauphin y el servicio que ahí se proporciona
- Salud —para desarrollar los siguientes programas:
 - Renovación del hospital local y servicio de consultoría para los profesionales de salud locales
 - Programa de malaria para Fort Dauphin
 - Programa de VIH/SIDA
 - Ciencias veterinarias para el control de enfermedades en la cría de animales en la región de Anosy

Impactos y replicabilidad

El desarrollo del puerto es parte de un conjunto amplio de medidas diseñadas para asegurar resultados socio-económicos efectivos de la operación minera de ilmenita. Otros programas incluyen reclutamiento local, biodiversidad, uso de la tierra y prevención contra el VIH/SIDA. De acuerdo con la compañía, la actividad económica de la región en su totalidad crecerá, con repercusiones en la educación, la salud y la reducción de la pobreza.

Por ejemplo, el impacto en la economía local incluye lo siguiente:

- Gastos de infraestructura y otros por US\$100m gastados en Madagascar y la región entre el 2005 y el 2009
- 3,500 empleos en la construcción fueron creados para los ciudadanos malgaches (estimado original de 600)
- 550 empleados permanentes contratados en la mina – de los cuales el 90 por ciento son empleados malgaches
- Cerca de 4,000 empleados malgaches han recibido instrucción de habilidades
- La inflación en el área de Fort Dauphin ha pasado de ser la más alta en Madagascar en el 2005 a ser la más baja en todas las categorías a excepción de la vivienda, gracias a la introducción de una variedad de programas de mitigación iniciados y pagados por QMM.

Una de las principales innovaciones del proyecto puede ser el hecho de que la compañía tomó prestado dinero directamente del Banco Mundial. Las compañías que operan en otras áreas en donde el Banco Mundial está implementando un Proyecto de Crecimiento de Polos Integrados pueden estar dispuestas a replicar la experiencia de Rio Tinto.

Más información

Ver 'Una promesa cumplida' (A promise fulfilled), revista Rio Tinto Review (Marzo 2009)

Sitio Web de QMM de Rio Tinto (Septiembre 2009)

'La forma en que trabajamos' (The way we work) (los principios de negocios de Rio Tinto)

Documento con los aspectos generales del proyecto QMM 2008

'Biodiversidad, Ecología y Conservación' (Biodiversity, Ecology and Conservation) Publicado en Noviembre del 2007, editado por Manon Vincelette Gerente de QMM para Biodiversidad, Desarrollo Social y Desarrollo Sostenible, y

Reporte de desarrollo sostenible de Rio tinto QMM 2008

Creación de instituciones de desarrollo regional lideradas por las empresas BRASIL y ARGENTINA¹⁶

Asociados involucrados

AngloGold Ashanti Mineração y Minerações Brasileiras Reunidas (ahora, Vale)
Autoridades de pueblos
Asociación comercial local
SEBRAE (agencia de desarrollo de PyMEs)

Antecedentes

En dos de sus operaciones en América Latina, (Morro Velho en Brasil y Cerro Vanguardia en Argentina) en los inicios de la década del 2000, AngloGold Ashanti ayudó a organizar y proveer apoyos a las instituciones de desarrollo regional las cuales han ayudado a estimular la diversificación económica en el área, en particular posteriormente al cierre.

Actividades

Brasil

Formado en 1995, tras la clausura de la operación de bajo nivel de Morro Velho, la Agencia de Desarrollo Nova Lima fue una de las primeras iniciativas formales de desarrollo de la comunidad de AngloGold Ashanti Brasil Mineração. La asociación fue formada con las autoridades del pueblo, la Asociación Comercial local, SEBRAE (apoyo a pequeñas y medianas empresas, una entidad no gubernamental auspiciada por la Federación Industrial) y dos empresas mineras, AngloGold Ashanti Mineração y Minerações Brasileiras Reunidas (MBR). La gestión fue confiada a las autoridades locales.

En el momento de su clausura en el 2003, la mina de Morro Velho en Nova Lima llevaba en operación 161 años, llegando a emplear hasta 7,000 personas en su punto máximo en 1975.

El primer paso en el proceso fue un análisis concienzudo para identificar oportunidades potenciales de negocio en la región. Los resultados mostraron que Nova Lima tenía el potencial para desarrollar servicios como hospitales, universidades y hoteles debido a su proximidad con la capital de la provincia Belo Horizonte. Esto presentó oportunidades de negocio para los habitantes locales después de que la minería cesó. Otra área subrayada por el estudio fue la necesidad de fomentar habilidades computacionales en la población local para poder crear un sector de servicios próspero. A raíz de esto nació la Escuela Técnica de Gerencia SEBRAE, a la que AngloGold Ashanti Brasil Mineração apoya con una gran

cantidad de becas para las escuelas desfavorecidas, en procura de preparar a los estudiantes locales para los negocios.

Desde el inicio del proyecto, y debido a los esfuerzos de las autoridades locales por diversificar la economía local, Nova Lima atrajo más de 84 nuevas compañías, tales como hospitales, hoteles, empresas de servicios gastronómicos e instalaciones universitarias, las cuales han generado 6,000 nuevos trabajos. Un 'Banco Popular' local que desde entonces cesó sus operaciones fue también formado con el propósito de ofrecer créditos a las pequeñas empresas. Como resultado, fueron creados más trabajos, revigorizando nuevamente la economía local. Se concluyó la construcción de una autopista que llevaba al pueblo, nuevamente incrementando los prospectos de atraer a nuevos inversionistas.

La planeación para el relevo de la actividad económica (posterior a la minería) se está llevando a cabo en una etapa temprana, de tal modo que las operaciones mineras puedan actuar como catalizadoras del crecimiento económico. Con base en las experiencias ganadas en Nova Lima, la formación y el desarrollo de la gente local es un imperativo fundamental.

Argentina

La mina de Cerro Vanguardia en Argentina es una de las operaciones mineras auríferas más aisladas y remotas en el mundo. La mina está situada a 152 kilómetros al noroeste de San Julián, uno de los puertos más viejos en Argentina. La mina es una sociedad entre AngloGold Ashanti y Fomicruz; ésta última es propiedad de la Provincia de Santa Cruz, en donde están situados tanto la operación como el

¹⁶ Perfil aprobado por AngloGold Ashanti.

puerto. La ubicación remota y la presencia de pocas fuentes alternativas de actividad económica, han creado una dependencia respecto a la región y a la mina como importantes fuentes de empleo.

En parte para reducir esta dependencia, la compañía invitó al gobierno de la provincia de Santa Cruz y a las autoridades del pueblo a crear conjuntamente una agencia de desarrollo para proveer otras alternativas económicas para el pueblo. Los socios estuvieron de acuerdo, y la compañía provee US\$160,000 al año para permitirle a la agencia continuar con varios proyectos de desarrollo socioeconómico.

Aunque la compañía fue clara desde el principio en que quería que la agencia fuera propiedad de la comunidad y recibiera al apoyo de la mina, y no a la inversa, hubo bastantes dificultades para iniciar. Estas surgieron debido a las diferencias de enfoque y culturales entre los socios (la mina, empresarios locales y representantes políticos). Lo cual condujo a desacuerdos sobre los criterios para el futuro y requirió una gran cantidad de trabajo para superarlo. Después de discusiones extensas, los socios decidieron reclutar a un gerente especializado y dedicado a supervisar la agencia.

Una iniciativa realizada por la agencia ha sido el desarrollo de un Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Sostenible para San Julián para el período 2007-2020. Entre los objetivos clave del reporte se encuentra la disposición de que la comunidad tenga posibilidades de desarrollar diferentes actividades económicas (destinadas a ser sostenibles después de la clausura de las operaciones mineras), y de crear

mejoras en las principales áreas sociales de educación y salud.

1,200 miembros de la comunidad local participaron activamente en el desarrollo del plan, así como personal académico de la Universidad de Patagonia y otros colaboradores.

El plan es la línea de acción que el gobierno local está llevando a efecto y establece los lineamientos para inversiones sociales futuras por parte de CVSA en áreas tales como la salud, la educación, la cultura y las actividades recreativas.

Es importante resaltar que este plan ha sido adoptado como referencia por el gobierno provincial y ha sido emulado por otras operaciones mineras en la región.

Otro programa que intentó incrementar la participación de abastecedores locales en Cerro Vanguardia, está siendo investigado por la Agencia con la participación de la Cámara de Comercio Local. El programa pretende mejorar el marketing local, dar formación a los proveedores en San Julián en lo concerniente a temas como la conformidad con los plazos de entrega y el establecimiento de precios competitivos de los productos. Este programa es una nueva iniciativa y los resultados serán conocidos al final del 2009.

Impactos y replicabilidad

El modelo ya ha sido adaptado – o la adaptación ha sido discutida – en una gran cantidad de otros sitios en Brasil. En Sabará, donde está ubicada la Mina Cuiabá de la compañía, una institución similar de desarrollo fue formada en Noviembre del 2003. Recientemente, en los pueblos de Crixás y Santa Bárbara en Brasil en donde están ubicadas las minas Serra Grande y Córrego do Sítio, fueron tomadas iniciativas similares comprometiendo a las autoridades y a las compañías y agencias de pensamiento similar a implementar instituciones de desarrollo en estas regiones.

Hay un potencial claro para que otras minas en áreas remotas contribuyan a establecer estas estructuras, particularmente donde la mina es la única gran presencia económica en la región y/o donde la mina se aproxima a su clausura. Otra observación es que los ejemplos anteriores datan de muchos años atrás. Un mayor análisis será necesario para entender por qué otras estructuras no han sido establecidas más recientemente.

Más información

El sitio Web de AngloGold Ashanti (www.anglogoldashanti.co.za) contiene estudios de caso en curso de la Agencia de Desarrollo de San Julián.

Antecedentes

Rio Tinto busca negociar acuerdos con propietarios tradicionales aborígenes afectados por sus operaciones. Rio Tinto establece acuerdos para obtener el acceso para exploración (acuerdos de acceso a la tierra) y para desarrollar operaciones mineras (acuerdos de minería y desarrollo regional). El deseo de Rio Tinto de aumentar las oportunidades para los pueblos Indígenas en Australia está incorporado en estos acuerdos.

En lo posible, la realización de un acuerdo es conducida de una manera consistente con las disposiciones del Acuerdo sobre el Uso de la Tierra Indígena de la Ley de Títulos de Propiedad Nativos de Australia. La compañía busca elevar estos acuerdos al estatus de acuerdos regionales con la inclusión de gobiernos estatales en arreglos tripartitas y tenerlos registrados como Acuerdos del Uso de la Tierra Indígena (por sus siglas en inglés ILUA).

Entre 1996 y 2007, Rio Tinto firmó siete acuerdos importantes de desarrollo minero o ley futura, y más de 70 acuerdos de acceso a la exploración con grupos aborígenes. Los acuerdos cubren cuestiones cómo la forma en que Rio Tinto y los propietarios tradicionales trabajarán en asociación, cómo comunicarán y resolverán asuntos; cómo serán pagados los beneficios; qué será ofrecido en términos de empleo y de formación; cómo serán manejados los aspectos de la herencia cultural y la protección ambiental; la naturaleza del desarrollo económico y de las oportunidades de negocio y lo que será ofrecido en términos de apoyo social, cultural y comunitario.

Ejemplos

El acuerdo de uso de la tierra de yandi

Este acuerdo fue concluido en Marzo de 1997 entre Hamersley Iron y la Corporación Aborígen Gumula, la cual representaba a los nativos que reclamaban los títulos de la tierra cubierta por el proyecto de mineral de hierro Yandicoogina de la compañía. Este prevé disposiciones sobre todos los títulos para minería e infraestructura por la duración del proyecto y para la exploración sobre la tierra reclamada.

Ningún reclamo de títulos nativos se había presentado para cuando comenzaron las negociaciones y fue solo después de que se reunieron tres grupos lingüísticos y entraron en discusiones con Hamersley Iron que ellos decidieron unirse para presentar un reclamo y negociar como un solo grupo. Las negociaciones estaban inicialmente fuera del alcance de la Ley de Títulos de Propiedad Nativos y tal como el acuerdo era anterior en fecha a las enmiendas NTA de 1998, no pudo ser registrado como un ILUA.

El acuerdo de guruma del este

En el 2002, un acuerdo fue alcanzado entre Hamersley Iron y el pueblo de Guruma en la región de Pilbara de WA. La participación del pueblo de Guruma en todos los futuros desarrollos de minería por Hamersley Iron en la tierra de Guruma está garantizada. El desarrollo regional es intrínseco al acuerdo. Este fue el primer 'acuerdo regional de ley futura' realizado por una compañía minera en Australia.

El acuerdo de co-existencia de las comunidades de la región occidental del cabo

Este acuerdo fue firmado por Conalco Aluminium, 11 grupos propietarios tradicionales, 4 concejales de la comunidad, el Concejo de la Tierra de Cabo York y el Gobierno de Queensland en el 2001. Este cubre las operaciones mineras de bauxita en la Región Oeste de Cabo York en el norte de Queensland. Se trata de un acuerdo regional que establece el marco para el desarrollo regional con una participación integral de los indígenas locales. La motivación para el acuerdo se encuentra fuera del proceso de títulos nativos, pero el registro bajo la Ley de Títulos de Propiedad Nativos fue alcanzado en Agosto del 2001. El Gobierno de Queensland, como parte del acuerdo, contribuye al torrente de beneficios que fluye hacia los pueblos locales.

Acuerdo de participación de argyle

Después de varios años de reconstrucción y de negociación de la asociación, el Acuerdo de Participación de Argyle fue registrado en el 2005 como un Acuerdo de Uso de la Tierra Indígena. Dentro del acuerdo, Argyle reconoce a los Propietarios Tradicionales locales como custodios del arrendamiento de la mina, a la vez que los Propietarios Tradicionales respaldan el derecho de Argyle de realizar actividades de minería en el futuro.

El Acuerdo permite que los beneficios financieros sean indexados a la ganancia neta de Argyle y que sean previstos en el fideicomiso, sentando las bases para un compromiso compartido sobre el desarrollo regional en East Kimberley. El acuerdo es en dos partes; un Acuerdo del Uso de la Tierra Indígena (por sus siglas en inglés ILUA) y un acuerdo de

¹⁷ Fuente: 'Política y Programas Aborígenes de Rio Tinto' Nora informativa (Rio Tinto, Junio 2007).

plan de gestión. Los Planes de Gestión describen cómo Argyle y los Propietarios Tradicionales trabajarán juntos para cuidar al país, ayudar a los Propietarios Tradicionales a recibir formación y trabajos y a desarrollar nuevos negocios aborígenes.

Acuerdo con el concejo de la tierra del norte

La Exploración de Río Tinto y el Concejo de la Tierra del Norte firmaron un memorando de entendimiento y un acuerdo del modelo de exploración y minería en enero del 2002 para permitir el acceso a la exploración en los títulos de tierra natal en las zonas de arrendamiento del Territorio Norte. El acuerdo terminó con un punto muerto de 4 años en el acceso a la exploración en el Territorio Norte. Los elementos clave del acuerdo incluyen la protección de sitios patrimoniales, la colaboración ambiental, el establecimiento de comités de enlace, el desarrollo de empleo, oportunidades de formación y de negocio, e instrucción en cultura indígena.

Acuerdo regional del marco de pilbara

Mineral de Hierro de Río Tinto (por sus siglas en inglés RTIO) y siete grupos nativos de reclamación de títulos de Pilbara han firmado Acuerdos Iniciales Vinculantes sobre las áreas de desarrollo de minas en la región de Pilbara. Estos acuerdos iniciales brindan el consentimiento y el apoyo de los propietarios tradicionales a las operaciones presentes y futuras de RTIO. Los subsecuentes acuerdos integradores se enfocarán a asuntos económicos y sociales más generales e incluirán disposiciones relativas a oportunidades de contratación, empleo, formación y oportunidades de desarrollo de

capacidades con cada grupo nativo poseedor de títulos. Se está negociando igualmente un marco de desarrollo regional más amplio. El marco busca mejorar las relaciones existentes y crear un nivel más importante de interacción entre las partes. También se espera brindar oportunidades para atraer a terceras partes a las discusiones, incluyendo el estado.

Replicabilidad

Aunque los acuerdos listados atrás son específicos a las circunstancias legales, sociales y económicas de Australia, el principio y el proceso de la realización de acuerdos con las comunidades locales para asegurar un desarrollo deseable mutuo a largo plazo, pueden ser replicados en cualquier parte. Todos los acuerdos parecen ser inusualmente rigurosos, comparados con las actividades de las asociaciones generales. Los acuerdos pueden ser incluso más efectivos cuando se puede involucrar a los gobiernos locales y/o regionales en alguna capacidad, ya sea como signatarios o como observadores. Los tipos de asuntos cubiertos por los acuerdos con comunidades aborígenes también pueden ser establecidos como un punto inicial para acuerdos en otras regiones. Actualmente no está claro hasta qué punto las lecciones de la industria minera Australiana – en particular las lecciones relacionadas con compromisos aborígenes – han sido replicadas en otros contextos.

Más información

Muchos de estos acuerdos están disponibles públicamente y los Acuerdos, Tratados y el sitio Web del Proyecto de Acuerdos Negociados (www.atns.net.au/) contiene una gran cantidad de información contextual que puede ser útil en otros lados.

Alcoa

Centro para Estudios de Sostenibilidad (Goces) de la Fundación Getulio Vargas (FGV)

Fondo para la Biodiversidad Brasileña (Funbio)

Antecedentes

En nuevo proyecto de bauxita de Alcoa está ubicado en la región del Amazonas, un área altamente sensible en aspectos sociales y ambientales. En reconocimiento del hecho que desde el inicio hubo una oposición por parte de la comunidad local a la presencia de la compañía, Alcoa buscó implementar un plan ambicioso para asegurar que su presencia fuese tan positiva como fuera posible.

Actividades

En el 2006, la compañía se acercó al Centro para Estudios de Sostenibilidad (GVces), de la Fundación Getulio Vargas (FGV), y al Fondo para la Biodiversidad Brasileña (Funbio) para formar una asociación y llegar a un borrador de la agenda del desarrollo sostenible para el municipio de Jurutí y la región. La compañía quería buscar alternativas para garantizar una agenda a largo plazo para la región, que una vez puesta en marcha, 'transformaría la experiencia de Jurutí en un punto de referencia para la sostenibilidad a nivel nacional e internacional'.

El principal hallazgo de la investigación fue la necesidad de manejar efectivamente el establecimiento de un proyecto a gran escala en una región rica en biodiversidad, con una organización social y un gobierno que está mal preparado para manejar una situación de cambios rápidos y profundos, y con falta de recursos financieros para satisfacer las necesidades de la población.

Después de una investigación extensa por parte de las dos ONGs, se propuso un enfoque de tres vertientes. El primero de estos elementos – la creación de un foro local de desarrollo – espera proporcionar un espacio público representativo y democrático para la construcción y toma de decisiones de consensos efectivos entre la compañía, las autoridades locales y las comunidades locales acerca de futuros desarrollos en la región.

El foro busca permitir la participación efectiva de todas las partes locales interesadas en el desarrollo del área local, y servir como un medio para priorizar acciones y formular una estrategia

a largo plazo. El modelo ha sido seleccionado especialmente para encajar en el contexto local y nacional (porque se construye sobre la Agenda Local 21 de Brasil), y es respaldado por el ministerio nacional de medio ambiente y organizaciones de la sociedad civil con potencial de financiación.

Los participantes están divididos en grupos temáticos – seguridad y ambiente, cultura, infraestructura, sanidad, economía y trabajo, agricultura y ganadería, educación, salud – y se reúnen cada 15 días para discutir las propuestas para la ciudad.

El trabajo del foro es diseñado para llegar a los otros dos elementos del enfoque: el establecimiento de indicadores locales del desarrollo sostenible, y la creación de un fondo de desarrollo sostenible. El foro también jugará un rol de monitoreo a medida que los varios proyectos son puestos en marcha.

Impactos y replicabilidad

El foro fue establecido en Agosto del 2008 y es muy pronto para evaluar su éxito e impactos.

Más información

El formato del concejo, en conjunto con el enfoque global adoptado por la compañía, ha sido documentado en detalle teniendo en cuenta la replicación. 'Jurutí Sostenible: Un modelo propuesto para el desarrollo local' es un reporte de 129 páginas detallando el proceso y los objetivos, disponible en inglés y en español.

¹⁸ Perfil enviado a Alcoa para revisión; no hubo respuesta.

Minería y desarrollo económico – contenido local

Perfiles
MOZAMBIQUE
CANADÁ
GHANA
TRINIDAD Y TOBAGO
CHILE
AUSTRALIA
REPÚBLICA POPULAR DEMOCRÁTICA LAO

4

4. Minería y desarrollo económico – contenido local

Definición de términos

‘Promover el contenido local’, en el contexto de la minería a gran escala y para los propósitos de este documento, se refiere al abastecimiento de la fuerza laboral, materiales, bienes y servicios a partir de los pequeños negocios y las comunidades cercanas al sitio de la mina (donde el área geográfica exacta que constituye lo ‘local’ es acordada en cada sitio con las comunidades). Para promover el desarrollo local, las alianzas deben asegurar que las fuerzas laborales, los materiales, bienes y servicios cumplan con los estándares de calidad requeridos por las compañías de minería a gran escala. Estas alianzas son el eje central de este documento.

Perfiles

14. Programa de desarrollo de proveedores de Mozal, Mozambique
15. Programa integrado de formación, empleo y contratación locales, Canadá
16. Programa de vínculos en Ahafo, Ghana
17. Desarrollo de capacidades locales en ingeniería y diseño, Trinidad y Tobago
18. Programa de desarrollo de empresas, Chile
19. Programa de formación pre-vocacional, Australia
20. Desarrollo de PyMEs y empleo local, República Popular Democrática Lao

¿Cuáles son las oportunidades?

El desarrollo de la economía local es un área de importancia crítica, particularmente en el contexto mundial de recesión económica, y uno en el que hay creciente interés por parte de las asociaciones de negocios y las organizaciones de investigación. Los perfiles muestran que hay un gran rango de intervenciones que las compañías mineras pueden hacer para mejorar sus cadenas de suministro, incrementando la contratación local y el acervo de empleados locales entrenados. Los antecedentes sugieren que esto puede ser especialmente efectivo cuando se realiza en asociación con mecenas, consultores locales y/o instituciones del gobierno, escuelas técnicas y organizaciones sociales.

Acción colectiva entre las compañías mineras en el desarrollo de empresas, contratación local y el formación de empleados

Existe una iniciativa llamada ‘Iniciativa para el desarrollo de los proveedores del Noroeste’, que involucra a Lonmin, Anglo, Xstrata e Impala, trabajando en conjunto con el IFC en un esfuerzo conjunto para construir un parque de suministros en el noroeste de Sudáfrica y las provincias de Limpopo, que creará aproximadamente 4,000 nuevos empleos. El desarrollo del ‘Clúster minero de Chile’, resumido en el estudio de caso de Creación de Recursos en Chile (ver páginas 55-56), es otro ejemplo raro de una coalición entre la empresa y el gobierno para desarrollar capacidades entre la base de proveedores. Un tercer ejemplo de acción colectiva, con miras a la formación de los pre-empleados, es descrito brevemente en el Perfil 19. Más investigación puede ser necesaria para entender por qué la acción colectiva, que puede llevar a economías de escala, reducir los costos para las compañías individuales e incrementar la efectividad de la intervención, no es más común en la práctica.

Creación indirecta de empleo

Mientras que la contribución de la minería en la creación de empleos directos es limitada, el potencial para la creación indirecta de empleos, ya sea vía la cadena de suministros de la compañía o a través de iniciativas dedicadas al desarrollo de empresas, puede ser importante. Por ejemplo, Anglo American estima que se crearon cerca de 13,500 empleos como resultado de los proyectos de desarrollo de empresas en Sudáfrica, Chile y Brasil, con un objetivo de 18,000

19 Reporte de Anglo American a la Sociedad, 2008: ‘Crear la diferencia, Desempeño en Desarrollo sostenible del 2008’, Presentación de Responsabilidad Social Corporativa, Junio 3 de 2009.

4. Minería y desarrollo económico – contenido local

para finales de 2009. Anglo está buscando replicar su programa de desarrollo de empresas en Venezuela y otras locaciones alrededor del mundo.

Uso de contratistas líderes para aumentar el contenido local durante la construcción

Juntos, ODI e Ingenieros sin Fronteras, han producido recursos pequeños y accesibles para permitirle a las compañías trabajar con los contratistas líderes durante la fase del proyecto en que las oportunidades de empleo local son potencialmente mayores: por ejemplo, durante la construcción. Cuando su nuevo proyecto de minería de ilmenita en Madagascar inició sus operaciones, Rio Tinto reclutó tanto empleado para la construcción como fue posible, ayudando a minimizar los impactos de la reducción en la disponibilidad de empleo.

Creación de vínculos para el desarrollo de las empresas

Los ejemplos de Mozambique, Chile y Ghana en este documento muestran cómo las compañías mineras se están aliando con mecenas y otros socios para transferir las habilidades de negocios y fortalecer a las PyMEs locales. Las instituciones de desarrollo internacional, particularmente los mecenas bilaterales, son muy activas en los proyectos de desarrollo de empresas y tienen mucha experiencia que compartir. Una gran base de datos de ejemplos de proyectos está disponible en www.value-chains.org. Entre los mecenas multilaterales, el IFC se está convirtiendo en el más activo en esta área, llevado principalmente por el trabajo de su 'Unidad de Vínculos Globales'. Esta unidad ha trabajado con muchas compañías para crear proyectos de desarrollo de empresas. Tal como fue descrito en el perfil de Ghana, la unidad ha ayudado a establecer programas de vinculación innovadores y replicables en el sector de crudo y gas, incluyendo el oleoducto Chad-Camerún y el oleoducto BTC de Azerbaiyán a Turquía.

Assumiendo una aproximación integrada

En el mejor de los casos, el incremento en el contenido local es un subconjunto dentro de un compromiso mayor con el desarrollo de capital humano. El ejemplo de Diavik muestra cómo el desarrollo de los negocios locales es parte de un programa mayor de oportunidades de empleo y formación locales. Los tres aspectos se complementan entre sí y favorecen potencialmente una administración más clara del proceso por parte de la compañía (es decir, gracias a que diferentes departamentos están trabajando en pro de una misma meta).

Concordancia de esfuerzos con el compromiso relevante del gobierno

El ejemplo de Trinidad & Tobago fue exitoso en parte porque la compañía está alineada con los compromisos a largo plazo establecidos por el gobierno para hacer la transición de un país en desarrollo a un país desarrollado. De manera similar, el programa de desarrollo de empresas en Chile fue posicionado en respuesta al compromiso público del gobierno de contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los compromisos de desarrollo a largo plazo del gobierno a niveles locales y regionales pueden aportarle un marco a los esfuerzos de la compañía (vea también el mapa descriptivo individual del planeamiento del desarrollo regional). Sin embargo, los compromisos cuantitativos, tales como los contenidos impuestos por las autoridades locales, deben ir acompañados por los recursos públicos destinados a fomentar la capacidad de los proveedores locales, de lo contrario puede convertirse en un ejercicio de llenado de opción múltiple.

Asociaciones con escuelas de formación técnica

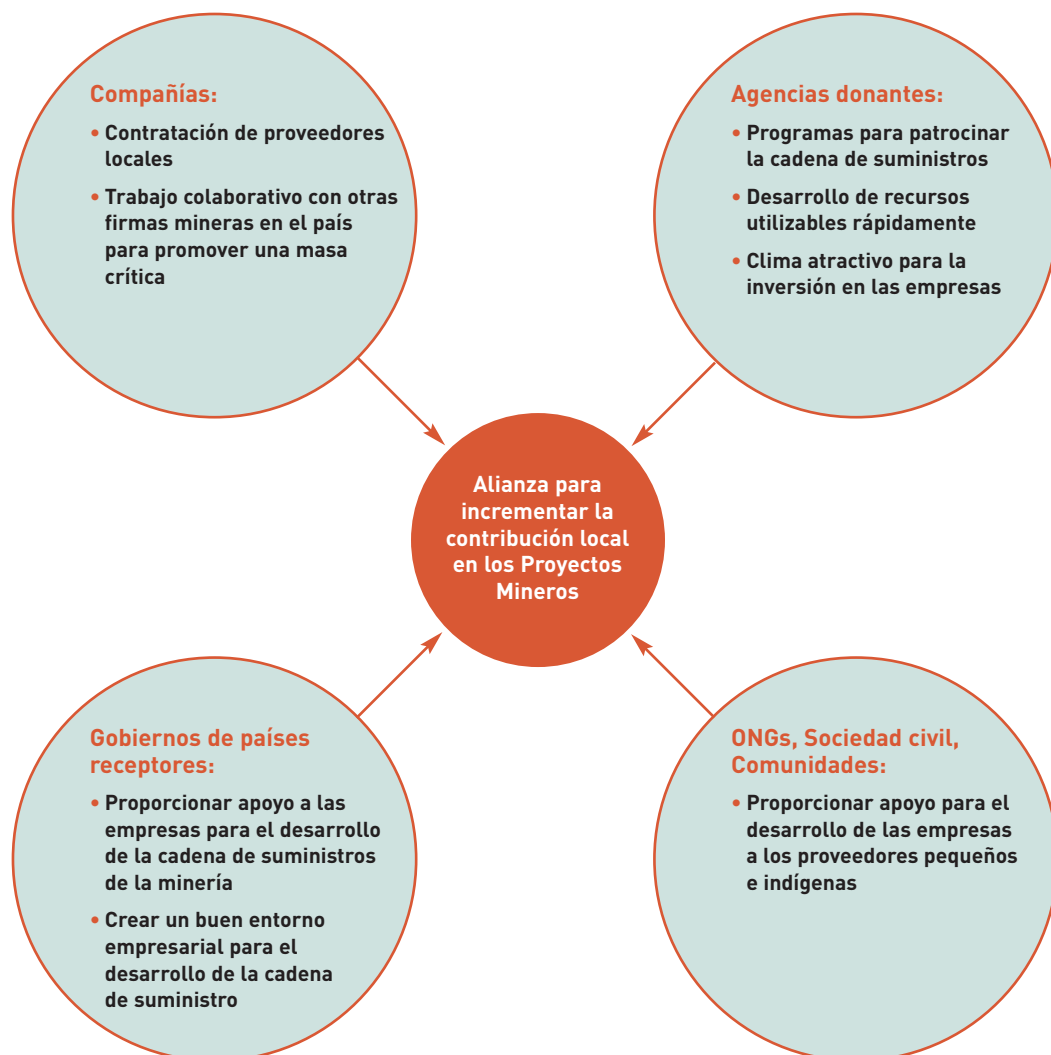
En áreas remotas de extracción minera puede ser difícil identificar a los socios locales que puedan trabajar con las compañías mineras para incrementar las capacidades locales y proveer formación. Las escuelas de formación técnica pueden estar en capacidad de proveer parte de la solución en estos casos. El ejemplo de Canadá muestra cómo una mina de diamantes hizo equipo con una escuela técnica para ofrecer formación en habilidades para los futuros empleados. Otro ejemplo viene del Perú, donde un cuerpo de entrenamiento industrial llamado Senati provee formación técnica y profesional en asociación con otras escuelas técnicas en 44 pueblos y ciudades a lo largo del país. Senati también tiene unidades móviles que alcanzan comunidades más lejanas. Entre los ejemplos de cursos exitosos en las áreas de la minería se encuentran el trabajo con plata, el mantenimiento de la maquinaria pesada y la mecánica.

Aprendiendo de las políticas de contratación BEE (por sus siglas en inglés, Empoderamiento Económico Negro)

Sudáfrica tiene un historial de recursos para las minorías mejor que el de la mayoría de los países, ¿se debe esto a las condiciones históricas y a la regulación ambiental únicas de este país, o es posible compartir las lecciones más ampliamente?

4. Minería y desarrollo económico – contenido local

Figura 5: Resumen de oportunidades para mejorar el contenido local



Fuente: Series destacadas 03 'Vías para el progreso' (Ways Forward)

La Fundidora Mozal de BHP Billiton
El Proyecto de Desarrollo de África del Fondo para la Corporación Financiera Internacional
El Centro Mozambiqueño De Promoción De La Inversión

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

La operación Mozal de BHP Billiton (una fundidora de aluminio en Mozambique) desarrolló compañías de abastecimiento local para fortalecer la capacidad de los negocios locales y permitirle a las pequeñas empresas competir por contratos a diferentes estadios del proceso empresarial de Mozal. Inicialmente, la iniciativa fue impulsada por el compromiso de emplear a tantos proveedores locales como fuera posible, luego se orientó a contribuir al mejoramiento de sus capacidades y habilidades, con miras a la construcción de una base de compañías proveedoras locales fuertes, competitivas y sostenibles.

Mozal incrementó su gasto operativo con compañías mozambiqueñas de US\$5 a US\$17m al año, durante un período de 5 años, del 2002 al 2007. En el mismo período, el número de compañías mozambiqueñas que proveían a Mozal se incrementó de 40 a 250. El programa de desarrollo de PyMEs, Mozlink, jugó un papel clave en esta transición.

1.2 Contexto y desafíos

La operación de producción de aluminio de Mozal, que comenzó en el 2000, fue el mayor desarrollo del país de los últimos 30 años. Durante el arranque de Mozal, la operación enfrentó varios desafíos logísticos y de planeamiento. Después de dos décadas de disturbios en el país, hubo pocos negocios locales que pudieran proveer a la fundidora con los bienes y servicios esenciales. El inventario sustancial de los insumos operativos y refacciones tenía que ser mantenido en el sitio, y mantener la producción requería de una inversión sustancial de capital de trabajo. Por ello, el desarrollo de una cadena de suministro local fue un imperativo desde el principio.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

La asociación comenzó en el 2002 y se mantiene actualmente.

2.2 Foco geográfico

Maputo en el sur de Mozambique.

2.3 Grupo objetivo

Las PyMEs locales.

2.4 Proceso desarrollado

1. Se desarrolló un programa para educar y entrenar a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) recientemente formadas, con base en un paquete de licitación de clase mundial, permitiéndoles competir con compañías extranjeras. Los paquetes mundiales fueron ofrecidos exclusivamente a las compañías locales de tal manera que se promoviera su desarrollo. Esto se hizo sin comprometer los principios de precios competitivos, cumplimiento de las especificaciones, y entrega oportuna y segura.

2. Se requirió de cada compañía que tuviera planes de gestión de Salud, Seguridad y ambiente (HSE por sus siglas en inglés). Las que carecían de ellos fueron atendidas con instrucción u orientación para ayudarlas a cumplir los requerimientos.

3. Se hizo hincapié en la conducta empresarial en Mozal y se llevaron a cabo talleres para introducir a las PyMEs a la Guía de Conducta en los Negocios de BHP Billiton.

2.5 Rol del socio líder

BHP Billiton aportó financiación y motivación general para el programa, llevando a cabo las siguientes tareas:

- Ser el patrocinador principal del programa
- Identificar los paquetes de trabajo para las PyMEs
- Seleccionar a las PyMEs que participarían del programa
- Clarificar y adjudicar las ofertas presentadas
- Identificar las categorías para el desarrollo de capacidades técnicas y facilitar la formación.
- Proveer y asignar mentores técnicos

2.6 Rol de los otros asociados

La IFC proveyó asistencia técnica al proyecto y llevó a cabo las siguientes tareas:

- Diseñar el programa
- Movilizar la co-financiación
- Coordinar el programa
- Monitorear y evaluar los resultados del programa
- Movilizar a los mentores empresariales.

El Centro Mozambiqueño de la Promoción de la Inversión actuó como un intermediario local y llevó a cabo las siguientes tareas:

- Ser el centro local de conocimiento e información
- Proveer la base de datos de las PyMEs
- Crear conciencia del programa, usando su red de PyMEs
- Servir de enlace entre el gobierno y los medios cuando fuera necesario

2.7 Gobierno y mecanismos de rendición de cuentas

No es claro a partir de la información disponible al público, ¿cuáles fueron los pasos que se siguieron para asegurar que el programa se mantuviera en el camino?, incluyendo ¿cómo fue que cada socio cumplió su rol?

²⁰ Perfil aprobado por BHP Billiton.

2.8 Proceso de participación de las partes interesadas

Mediante este programa, Mozal desarrolla capacidades, acorta la cadena de suministros, minimiza complejidades transfronterizas y reduce los tiempos de entrega, lo que en cambio reduce las existencias. El proceso (conocido como Mozlink) funciona mediante:

- La identificación, introducción y desarrollo de proveedores aptos.
- La creación de una base de datos de proveedores mozambiqueños
- La identificación de los materiales y servicios solicitados exclusivamente de las compañías Mozambiqueñas
- La puesta en marcha de la formación y de los programas para las PyMEs
- La construcción de relaciones cooperativas

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo contribuciones a ODMs)

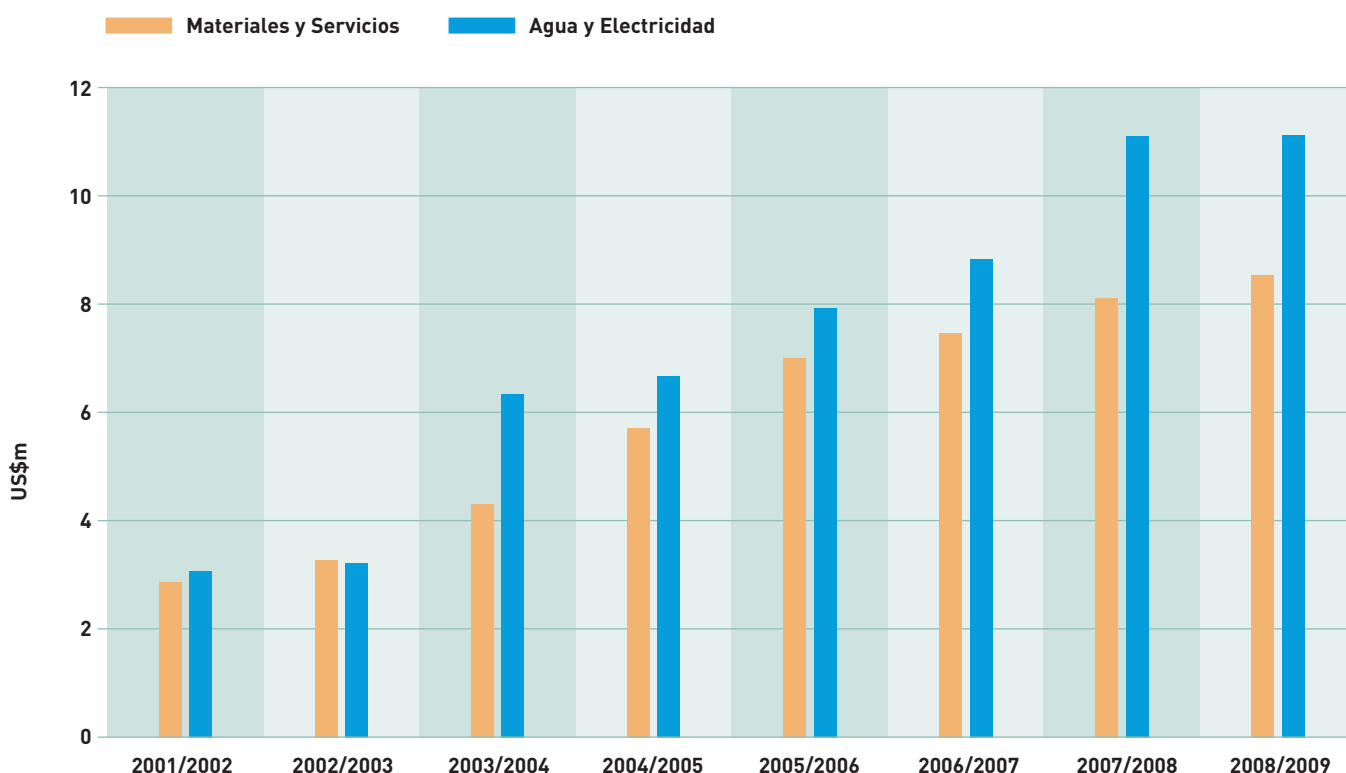
El programa Mozlink fue creado para que tuviera un impacto significativo en las PyMEs y en la economía local a varios niveles (ver la Figura 6). Estas contribuciones en el término, han contribuido al primer ODM (reducción de la pobreza) mediante la creación de riqueza local, lo cual permite unos multiplicadores económicos directos e indirectos:

- Desde su puesta en funcionamiento en 2001, Mozlink ha entrenado a cerca de 100 PyMEs
- Se han logrado más de 3,000 empleos gracias a las actividades del programa
- Se han generado más de US\$30m

en ganancias para las PyMEs participantes

- Las PyMEs que participaron en el ciclo más reciente de formación mostraron un crecimiento promedio del 34 por ciento sobre el total anual durante los últimos tres años
- Se desarrolló el kit de herramientas IFC/Mozal para que otros puedan replicar la asociación
- La creación del sitio Web de Mozlink hace disponible la información sobre formación, oportunidades de contratación, mejores prácticas, etc
- La Asociación Mozambiqueña de Implementadores de Sistemas de Calidad (AMISQ por sus siglas en portugués) fue establecida para promover y entrenar a las compañías mozambiqueñas en los estándares internacionales de salud, seguridad y ambiente

Figura 6: Impacto de Mozal en la economía local



- La Red de Negocios Mozambiqueños se formó para promover las interacciones entre las PyMEs.

3.2 Factores críticos para el éxito

(Note que los puntos siguientes son solamente ilustrativos.

Mayores detalles pueden ser obtenidos del 'Manual Mozlink')

El proceso comienza con servicios que podían emprenderse con un bajo riesgo para la operación, y el rango se expandió en la medida que las capacidades locales se desarrollaron.

El tipo de entrada provista varió entre la fase de construcción (donde había muchas oportunidades de corto-plazo) y la fase operativa (donde había menos oportunidades, pero las que habían se extendían a un plazo mucho mayor).

Con el tiempo, el enfoque de la asociación pasó del gasto en dólares al crecimiento real en términos de la cantidad y la capacidad de las compañías que trabajaban con Mozal.

Adicionalmente, el 'manual Mozlink' lista los siguientes factores críticos para el éxito: compromiso corporativo, apoyo de las instituciones para el desarrollo, un equipo de mentores dedicados, y un programa bien planeado y coordinado.

3.3 Estado actual de la asociación

La asociación se mantiene, con un gerente dedicado y un sitio Web claro a través del cual los asociados locales de posible vinculación (como las PyMEs) pueden inscribirse.

PARTE 4 Opciones para la replicación o extensión

El 'manual Mozlink' de 87 páginas (disponible en el sitio Web del programa, www.mozlink.co.mz) fue desarrollado en colaboración con la IFC. Éste provee una serie de pasos claves a seguir para explicar cómo se llevó a cabo el programa y cómo funciona. Esto les permite a otros replicar el programa.

Mientras tanto, existe amplia evidencia del potencial de este programa para la extensión y replicación. El éxito de Mozlink promovió a cuatros de las 10 corporaciones más grandes del país (Mozal, Sasol, Cervejas de Moçambique, y Coca Cola) a aliarse con la IFC para diseñar un programa de vínculos de tres años con las PyMEs, denominado 'Mozlink II'. Mozlink II pretende construir con base en la experiencia de Mozlink, y crear oportunidades de mercado para las PyMEs mozambiqueñas mediante la capitalización basada en los proyectos industriales a largo plazo y de gran capital que las cinco compañías de diferentes sectores (minería, gas natural, y otros) han lanzado. Estos proyectos tienen una demanda de adquisiciones anuales por millones de dólares.

El programa está siendo replicado en otras partes del país (por ejemplo, en Tete) y se ha producido un manual de formación de cinco volúmenes (en portugués).

Más información

Un buen estudio de caso de la iniciativa está disponible en el sitio Web de BHP Billiton, en:

<http://sustainability.bhpbilliton.com/2004/repository/caseStudies/socioEconomic32.asp>

Más información sobre Mozlink está disponible en el sitio bilingüe (portugués/inglés) del programa: www.mozlink.co.mz

Una presentación en PowerPoint sobre Mozlink dada por ICMM/IFC/CSRI Harvard, en un taller de desarrollo local en Londres en Octubre 12 de 2009 también está disponible en el sitio del ICMM.

Diavik Diamonds Mines, Inc.
Gobierno de los Territorios Noroccidentales del Canadá
Grupos de comunidades indígenas
Centros de formación y escuelas técnicas

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

La mina de diamantes de Diavik en los Territorios Noroccidentales del Canadá, ha aplicado un enfoque integrado para la formación, el empleo y la contratación locales. Esto ha resultado en:

- niveles consistentemente altos de gasto en los negocios aborígenes (CDN\$1,700m a finales de 2008);
- al menos un 70 por ciento de las adquisiciones está enfocado al ámbito regional;
- la subcontratación de la mitad aproximadamente de la fuerza de trabajo requerida por la mina a negocios regionales y locales;
- dos o tres empleados locales (de los cuales la mitad son aborígenes), y
- la creación de un programa de desarrollo del liderazgo aborígen.

1.2 Contexto y desafíos

El compromiso con la formación, el empleo y las oportunidades de negocio locales fue parte explícita del diseño de operación de la mina desde el comienzo. En parte esto fue impulsado por el compromiso corporativo de Rio Tinto (propietario del 60 por ciento) respecto a la sostenibilidad, la otra parte fue posible gracias al desarrollo significativo del régimen regulatorio que permitió una participación importante de las comunidades indígenas en los cuerpos regulatorios y en los procesos que gobiernan el aprovechamiento de los recursos en los Territorios Noroccidentales del Canadá.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

De 1999 al presente.

2.2 Foco geográfico

Los Territorios Noroccidentales del Canadá.

2.3 Grupo objetivo

Comunidades y compañías locales (incluyendo aborígenes).

2.4 Proceso desarrollado

El proceso se guió por una serie de acuerdos y políticas establecidas (ver sub-sección 2.7), coordinados por la mina y llevados a cabo en colaboración con un número de asociados locales, incluyendo autoridades del gobierno y representantes de los grupos indígenas.

2.5 Rol del socio líder

La política de desarrollo sostenible de Rio Tinto proporcionó la estructura para el programa, y la mina lideró los procesos, iniciando los acuerdos y las políticas.

2.6 Rol de los otros asociados del proyecto

El programa ha involucrado un gran número de asociados, incluyendo comunidades, cuerpos del gobierno, cámaras de minas y escuelas locales. Muchos negocios de construcción del norte también aportaron su habilidad y experticia.

2.7 Gobierno y mecanismos de rendición de cuentas

Una serie de acuerdos básicos gobiernan este trabajo:

Acuerdo de Monitoreo Socio-Económico (SEMA por sus siglas en inglés)

La mina negoció un acuerdo con el gobierno de los Territorios Noroccidentales y cinco grupos aborígenes en 1999. El acuerdo articula el compromiso de la mina de instruir, emplear y proveer oportunidades de negocios. También se estableció una Junta Consultiva de Comunidades, que reúne representantes de todas las partes, con la representación mayoritaria de los grupos indígenas, para facilitar la participación de las comunidades locales y el gobierno en los aspectos socioeconómicos de la mina.

Acuerdos de participación

La mina firmó cinco Acuerdos de Participación (PAs por sus siglas en inglés) directamente con sus comunidades indígenas vecinas. Estos acuerdos fueron negociados antes de la construcción de la mina para proveer a las comunidades y a la mina de unas bases sobre las cuales asir sus relaciones a medida que el proyecto progresaba de la construcción a la operación. Los PAs formalizan los compromisos tanto para el DDMI como para los aborígenes, en los que se comprometen a trabajar juntos para maximizar los beneficios para la comunidad mediante la identificación de oportunidades de negocios para los proveedores aborígenes de servicios, el empleo y la formación para los residentes de la comunidad y apoyar las iniciativas educativas para la comunidad.

²¹ Perfil aprobado por Rio Tinto.

Política de participación de los negocios del norte

La mina desarrolló una política de desarrollo disponible al público que establece un conjunto de principios y compromisos claros para brindar oportunidades de negocios y crear relaciones comerciales duraderas con las comunidades vecinas. Un gerente de desarrollo de relaciones fue designado para trabajar en estrecha colaboración con los socios de negocios locales actuales y potenciales, y se creó 'La base de datos sobre las capacidades de vendedores y contratistas del Norte'. Los requisitos de contratación se ajustaron para adaptarse a las capacidades de empresas locales.

2.8 Proceso de participación de las partes interesadas

La mina ha tratado de adoptar un sistema de consultoría sistemático, consistente y regular desde su inicio. Los procesos de consulta a la comunidad iniciaron cuando el área fue explorada por primera vez a mediados de los 90's, y la compañía se comprometió a garantizar visitas repetidas por las mismas personas en ese período. Por ejemplo, durante el estudio de factibilidad del proyecto se llevaron a cabo más de 300 reuniones con las comunidades afectadas, los reguladores y el público en general. Altos ejecutivos de las empresas asistieron a varias de esas reuniones y a manera de seguimiento, se le mostró a las comunidades cómo sus comentarios afectaron el proceso de decisión de la empresa.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo contribuciones a ODMs)

En diciembre de 2008, después de ocho años de actividades de construcción y operación, el gasto de la mina en negocios aborígenes había sobrepasado los CDN\$1,700m. El gasto total en negocios regionales fue de CDN\$3,000m, más de un 70 por ciento de los CDN\$4,000m que la mina gastó desde el año 2000. A partir del 2004, la mina ha cumplido o rebasado su compromiso de un 70 por ciento en gasto regional.

La mina emplea aproximadamente a 800 personas, y en 2008 alcanzó su meta, teniendo el 67 por ciento de su fuerza de trabajo conformada por residentes del Norte. A pesar de que la mina no logró su compromiso de empleo aborígen, alcanzando un 34 por ciento en 2008 en lugar del 40 por ciento propuesto, el hecho de que el número de empleados alcanzado fuera mucho mayor que el estimado originalmente, hace que esto no sea un problema. Aunque la mayoría de los empleados aborígenes son contratados inicialmente en puestos de nivel principiante o de calificación media, la mina busca ampliar sus habilidades a través de sus programas de educación y desarrollo profesional, así como mediante una asociación con el gobierno y la comunidad que administra una serie de programas para el desarrollo de la fuerza laboral.

La mina ha diseñado un programa de desarrollo de liderazgo dirigido a los empleados y contratistas aborígenes. Además de completar un currículo especializado basado en las competencias de liderazgo de Rio Tinto, los participantes también contarán con un gerente de mina como mentor.

3.2 Factores críticos para el éxito

Empleos y objetivos de contratación específicos

La DDMI compromete objetivos tanto durante la construcción como durante la operación de la mina. El monitoreo de sus objetivos de colaboración es visto por Diavik como parte integral del proceso de consulta a la comunidad.

El rol de las comunidades como consejeras

Adicionalmente a las consultas, se les dio a las comunidades un papel formal de consejería en el proyecto, lo cual trajo un nuevo nivel de transparencia y proporcionó una plataforma para el planeamiento, monitoreo y desarrollo subsiguientes.

Aproximación integrada a la formación, al empleo y a la contratación desde el inicio de las operaciones

El entrenamiento técnico proporcionado por la compañía y por sus asociados para la adquisición de habilidades técnicas, operativas, y de liderazgo uniones ha vinculado con las actividades de asesoramiento empresarial, enlace comercial y contratación.

3.3 Estado actual de la asociación

Las actividades continúan desarrollándose, como uno de los ejes centrales del negocio.

PARTE 4 **Potencial de replicación o** **extensión**

Aunque el programa ha sido diseñado para responder a las necesidades y condiciones específicas de los Territorios Noroccidentales del Canadá, muchos elementos del programa pueden ser aplicados, en teoría, en otros contextos. Por ejemplo, Río Tinto anotó recientemente que estaban aplicando la experiencia de Diavik en su nuevo sitio de operaciones Oyu Tolgoi en Mongolia, para ayudar a los miembros de la comunidad local a preparar carreras en la industria minera²². Sería interesante averiguar quién y cómo pensó que la experiencia Diavik podría ser relevante en Mongolia, con la intención de promover este tipo de pensamientos en otras partes.

Se ha escrito mucho sobre el trabajo de Diavik, tanto por la compañía como por otras organizaciones. Por ejemplo, existe mucha información sobre los pasos prácticos que se puede seguir para cumplir con los objetivos de empleo local.

Más información

El sitio Web de Diavik tiene una base de datos fácil de usar, con los reportes y publicaciones de todos los aspectos de sus actividades de desarrollo sostenible. Vea por ejemplo, 'La Asociación para la formación de Diavik', en:

www.diavik.ca/ENG/media/1131_reports_and_publications.asp

Complementando la experiencia Diavik, la operación de Río Tinto en Madagascar ha producido un análisis a profundidad de los desafíos asociados con la contratación local (tales como la demanda creciente de mercado local como resultado de la presencia de la mina, y la falta de cultura de servicio entre las tiendas locales) y lista las respuesta gerenciales adoptadas para contrarrestar y responder a esos desafíos²³.

Una presentación en PowerPoint sobre la asociación Diavik que se hizo en el taller de contenido local de Londres, organizado por ICMM/IFC/CSRI Harvard, el 12 de octubre de 2009, está disponible en el sitio del ICMM.

²² Ver el estudio de caso de formación de la comunidad 'Diavik le muestra el camino a Mongolia' en www.riotinto.com/ourapproach/17194_features_12539.asp

²³ Vea 'La contratación local y el manejo de la inflación en Fort-Dauphin' (QMM, 2007).

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Newmont estableció su Programa de Vinculación en Ahafo (ALP por sus siglas en inglés) para el desarrollo de negocios de micro y pequeña escala en asociación con la IFC en julio de 2007. El ALP fue diseñado para apoyar el desarrollo de los negocios locales no relacionados con la minería y diversificar la economía local más allá del sector minero. A groso modo, el programa ha resultado en:

- 302 MiPyMEs que llevan a cabo 1,002 transacciones por un total de US\$410m. Hubo más de 200 por ciento de incremento en los contratos ejecutados y en la cantidad de involucrados entre el 2006 y el 2007.
- Los programas de desarrollo de capacidades y formación están llevando al desarrollo de empresas locales. Más de 200 negocios se han registrado para el programa de formación.

1.2 Contexto y desafíos

Maximizar las oportunidades de las empresas a escala micro, pequeña y mediana (MiPyMEs) y buscar las formas de incrementar los ingresos de las comunidades alrededor de la mina Ahafo.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

De julio de 2007 hasta el presente.

2.2 Foco geográfico

Los distritos de Asutifi y Tano al norte de Ghana.

2.3 Grupo objetivo

PyMEs dentro de las comunidades receptoras de NGGL que puedan participar en la cadena de suministros de NGGL. Para calificar para el programa, cada negocio debe satisfacer las siguientes condiciones: debe estar validado como negocio local operando en la localidad, debe estar dispuesto a mejorar su desempeño y competencias en el mercado abierto, debe estar registrado o tener el potencial de registrarse en el Departamento General de Registro, y debe tener tres o más empleados permanentes involucrados en actividades económicas.

2.4 Proceso desarrollado

El ALP tiene tres componentes, enfocados tanto a las actividades relacionadas como a las no relacionadas con la minería:

- Apoyar el desarrollo de los negocios locales y crear proveedores potenciales de bienes y servicios para la mina,
- Mejorar la competitividad de los negocios locales no relacionados con la minería para ayudar a desarrollar una economía local diversificada fuera del sector minero,
- Desarrollar y mejorar la capacidad de las asociaciones de negocios locales y las instituciones que pueden dar, en el largo plazo, apoyo a la sostenibilidad de los negocios, formación y otros servicios para la comunidad de empresarios locales.

Para calificar para el programa, cada negocio debe satisfacer las siguientes condiciones: debe estar validado como un negocio local que opera en la localidad, debe estar dispuesto a mejorar su desempeño y competencia en el mercado abierto, debe estar registrado formalmente, y debe tener tres o más empleados permanentes. Los negocios que satisfagan a estos criterios son enrolados en programas de tutoría y desarrollo de capacidades que los ayudan a tener más acceso a oportunidades de negocio dentro de la cadena de suministros de Newmont.

2.5 El rol de newmont

Newmont administra el programa conjuntamente con IFC mediante una oficina de administración de proyectos con apoyo de los consultores locales. Las ONGs para el desarrollo de empresas, Technoserve y CDC-FIT Ghana, proveen apoyo técnico adicional para los usuarios finales.

2.6 Roles adicionales de la IFC Movilizar y proveer financiación de largo-plazo

La participación de IFC movilizará la financiación para el proyecto confortando a otros prestadores de fondos del proyecto, permitiéndoles contemplar la posibilidad de financiar préstamos de hasta 10 años para el proyecto. De no ser así, sin la participación de IFC, sería muy difícil para un proyecto en Ghana obtener deuda con un plazo superior a cinco o seis años.

Impulsar los programas existentes de valor agregado

Como parte de sus programas de reasentamiento y desarrollo comunitario, Newmont pondrá en práctica programas para capacitar a las comunidades locales en las habilidades de las economías alternativas. IFC apoyará y complementará los programas a través de la ejecución de un programa de vínculos para las PyMEs para aumentar el impacto sostenible del proyecto.

²⁴ Perfil aprobado por Newmont.

2.7 Gobierno y administración de la asociación, mecanismos de revisión

La asociación se basó en un programa anterior en Yanacocha, Perú. Con base en la experiencia previa, se estableció una división clara de las fuerzas de trabajo desde el inicio. Por ejemplo, Newmont designó personal para que se dedicara a la responsabilidad específica de contratación local. Este paso no había sido dado en Yanacocha, lo que implicó dificultades. Vea también 'factores críticos para el éxito'.

2.8 Proceso de participación de las partes interesadas

A través del diálogo, los líderes ejecutivos de distrito, los jefes, los líderes comunitarios y los miembros de la asamblea, han iniciado programas de desarrollo empresarial para maximizar las oportunidades de negocio de empresas locales de micro, pequeña y mediana escala.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo contribuciones a ODMs)

La asociación socioeconómica ha ayudado a fortalecer el bienestar socioeconómico de la población de los distritos de Asutifi y Tano. Ha llevado al mejoramiento de la salud, creado oportunidades de educación y formación para los jóvenes en el área. Por ejemplo, Newmont está usando actualmente las instalaciones del Instituto Nacional de Formación Vocacional de Ghana (NVTI por sus siglas en inglés), un instituto educativo del gobierno ubicado en Yamo, a 25km de Ahafo, para proveer entrenamiento básico para la fuerza laboral de sus contratistas. Newmont se ha embarcado en un programa para mejorar las instalaciones de NVTI y así hacerlas disponibles a todos los otros estudiantes de NVTI (es decir, los no empleados por Newmont),

incluyendo individuos de la comunidad local.

El programa hace un énfasis especial en el apoyo a mujeres empresarias (ODM1, reducción de la pobreza, y ODM3, igualdad de género) y está incorporando la concientización sobre el VIH/SIDA en sus actividades de formación, vía los Mercados Empresariales por Género de IFC, y los programas de Lucha contra el SIDA de IFC (ODM6, combatir el VIH/SIDA).

Newmont ahora gasta US\$6m al año en compras locales de vegetales, equipo de seguridad y alimentos, entre otros, como parte de un movimiento para promover las ventas de los bienes producidos en Ghana.

Otros resultados se muestran en la Figura 7.

Figura 7: Resultados del Programa de Vinculación en Ahafo

Indicadores Claves	Línea Base	2007	2008	Enero – Junio de 2009	Total
Cantidad de contratos otorgados por Ahafo a los vendedores locales	US\$1,718,949	US\$4,182,654	US\$4,668,404	US\$2,300,092	US\$12,870,099
Cantidad de contratos otorgados por Ahafo a las vendedoras mujeres (base de datos MSME)	US\$302,003	US\$707,671	US\$950,537	US\$146,392	US\$2,106,603
Valor promedio por contrato	US\$14,206	US\$14,832	US\$7,734	US\$4,192	US\$40,964
Número de MSMEs locales	25	52	125	75	277
Número de mujeres dueñas local MSMEs	4	13	21	15	53
Cantidad promedio anual por MSME local	US\$68,758	US\$80,436	US\$37,347	US\$30,668	US\$217,209

Empleo	Julio – Diciembre de 2008	Enero – Junio de 2009	Total
Calificado	629	131	760
No Calificado	293	110	403
Total	922	241	1163

3.2 Factores críticos para el éxito

IFC ha identificado los siguientes como los principales factores críticos para el éxito:

- El apoyo de gerentes experimentados es crucial.
- Comenzar con algo pequeño y escalarlo hasta que evolucione en un programa de múltiples empresas.
- Establecer una base de datos de referencia para el monitoreo.
- La comunicación debe ser coordinada y efectiva.
- Ser sensible a la cultura local (sin orientarlo a los negocios, no como inversión en formación)
- Seleccionar contratistas que estén deseosos de facilitar compras locales y desarrollar negocios pequeños.
- Se requiere de una política de contratación local y de personal dedicado a ello, esto fue aprendido de la experiencia de Yanacocha y se aplicó en Ahafo.

PARTE 4 Potencial para replicación o extensión

De acuerdo con IFC, se espera que este proyecto se convierta en un caso demostrativo sobre cómo manejar los asuntos ambientales, sociales y de desarrollo de la comunidad en Ghana. Ya que el proyecto en sí mismo está basado en la asociación Newmont/IFC en Yanacocha, tiene un enorme potencial de replicación más allá de Ghana.

Más información

IFC ha escrito extensivamente sobre esta asociación.

La página Web de Newmont Ghana Gold Ltd es muy completa y tiene una gran cantidad de información sobre los grandes esfuerzos de la compañía en pro del desarrollo de la Comunidad, de los cuales el ALP forma sólo un hilo.

Existe una presentación en PowerPoint sobre la asociación, presentada en el taller de contenido local en Londres, organizado por ICMM/IFC/CSRI Harvard, el 12 de octubre de 2009, está disponible en ICMM.

BP Trinidad & Tobago
Fluor Daniel
Summit Engineering
Lee Young y Asociados
Instituciones educativas,
profesionales y de negocios

Antecedentes

BP Trinidad & Tobago (bpTT) ha operado en el país desde 1961 y produce el 70 por ciento del petróleo del país. En 2000, la compañía buscó alinear su estrategia de negocios con los objetivos del país para hacer la transición de una economía en desarrollo a una desarrollada para el 2020. El objetivo es construir relaciones en Trinidad y Tobago e incorporar a las personas, habilidades y recursos naturales en los proyectos locales.

Actividades

La empresa decidió apoyar el desarrollo de las capacidades locales para satisfacer sus necesidades de servicios derivados, con el objetivo a largo plazo de desarrollar el sector de servicios de abastecimiento. La plataforma 'Cannonball' fue diseñada y construida localmente, a un costo superior en casi US\$10m sobre el costo de producción en Louisiana, donde fueron construidas las anteriores plataformas de la compañía. Sin embargo, la empresa estimó que el diseño local, la fabricación e instalación tenían el potencial para generar ahorros con respecto a la producción extranjera en el largo plazo.

El contrato de ingeniería para la plataforma de Cannonball, fue asignado en su totalidad a la asociación de Fluor Daniel con los socios locales Summit Engineering y Lee Young y Asociados. Este enfoque ayudó a asegurar una transferencia de conocimientos y técnicos entre los socios extranjeros y locales.

bpTT también formó una asociación de empresas e instituciones educativas y profesionales en el sector del petróleo y el gas, con el objetivo de incrementar la participación local en el sector, mediante la creación de vínculos de ida y vuelta con empresas locales.

Impactos y replicabilidad

Trinidad y Tobago tiene ahora un taller de fabricación local y una oficina de ingeniería en el país, éstas fueron capaces de entregar dos plataformas adicionales, menos de dos años después de Cannonball.

Existe un potencial medio-alto para la replicación de este programa en función de si el socio principal está dispuesto y está en capacidad de hacer una gran inversión inicial en la formación local. Otro factor crítico parece ser el hecho de que el país estaba fomentando contenidos locales dentro de la industria extractiva.

Más información

Vea el estudio de caso en 'El rol del sector extractivo en la expansión de la oportunidad económica' (2007) Iniciativa CRS Universidad de Harvard.

²⁵ Perfil enviado para revisión a BP, no se obtuvo respuesta

Antecedentes

Anglo American Chile lanzó el programa de desarrollo de empresas 'EMERGE' en 2007. El objetivo del proyecto es ayudar a los empresarios en el desarrollo de empresas sostenibles, que les permitan superar la pobreza y aumentar el ingreso familiar. Se propuso el apoyo a 7,000 empresarios en 2010, contribuyendo a la generación de nuevos empleos, aumentando los ingresos familiares y mejorando la calidad de vida en las comunidades locales.

EMERGE trata de promover el bienestar de las comunidades vecinas a las operaciones de Anglo American, proporcionando apoyo técnico y financiero para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Actividades

EMERGE opera a través de dos componentes: 1) El primer componente es el apoyo a la formación de las PyMEs para hacer sostenibles sus negocios. Una vez que la formación se completa, las empresas podrán entonces solicitar un préstamo a Emerge. En 2009, 400 solicitudes fueron presentadas y 64 empresarios fueron seleccionados, para 2010 se espera tener 550 solicitudes, de las cuales unas 80 pueden ser exitosas. Este elemento del programa opera en asociación con la ONG de microcrédito Fondo Esperanza, que ofrece los préstamos a las PyMEs.

2) El segundo componente de EMERGE se centra en las empresas medianas, utilizando una metodología en tres etapas: capacitación, asistencia técnica y asistencia en capital. Para llevar a cabo la primera etapa, Anglo American ha forjado una asociación con la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez a través de su programa eClass. Esta asociación llevó a la creación del Campus Emerge, utilizando una metodología que combina sesiones presenciales de clase con e-learning.

Impactos y replicación

EMERGE está, de hecho, basado en un programa muy exitoso y de larga duración para el desarrollo de empresas, llevado a cabo por Anglo American en Sudáfrica: Anglo Zimele. Los programas de desarrollo empresarial son una prioridad para la compañía y por ello se han establecido proyectos similares en Brasil, Perú y Venezuela, con planes para una mayor aplicación en todos los mercados importantes donde la empresa opera.

Más información

The EMERGE program:

www.anglochile.cl/en/desarrollo/hist_emerge.htm

'Manteniendo la Mirada en la Empresa', un artículo sobre el desarrollo empresarial para Optima Magazine, Anglo American, Diciembre de 2009.

Para más información sobre Zimele, incluyendo el kit de herramientas desarrollado conjuntamente entre IFC y Anglo Zimele, visite:

www.anglozimele.co.za/

²⁶ Perfil aprobado por Anglo American.

Antecedentes

Newmont Tanami confiaba tradicionalmente en los procesos convencionales de contratación para contratar a indígenas fuera de su zona de operaciones para cumplir con sus obligaciones de empleo. Sin embargo, esto significaba que pocos indígenas de las pequeñas comunidades locales fueran empleados. Los propietarios de tierras tradicionales de la concesión minera expresaron su deseo de tener 'su gente' trabajando en sus tierras y, en consulta con la oficina regional de la compañía, las instituciones gubernamentales y del Consejo Central de Tierras (un órgano de representación indígena), Tanami estuvo de acuerdo en responder al reclamo.

Actividades

Newmont Tanami llevó a cabo una amplia revisión de sus estrategias actuales de contratación, mediante:

- El análisis crítico del enfoque actual
- La identificación de los principales problemas de la comunidad
- La identificación de las dificultades que impedían a los indígenas estar listos para el trabajo
- La consulta con los contratistas en el sitio para identificar las habilidades básicas necesarias que se requieren

Un nuevo programa de capacitación fue desarrollado sobre la base de esta revisión. El programa se distribuye actualmente en colaboración con el Gobierno y los interlocutores indígenas, e incluye tutorías de apoyo. El programa ha resultado en la calificación de personas reconocidas a nivel nacional.

Impactos y replicación

Desde 2004 se han venido incrementando los cupos anuales para los alumnos, y más de la mitad de los participantes son empleados directamente o han continuado con una formación complementaria.

Si bien el enfoque ha sido desarrollado específicamente para las comunidades indígenas, y fue diseñado en parte para responder a las obligaciones legislativas, puede ser adaptable a otras regiones donde existen condiciones de exclusión social o económica de grupos en la comunidad.

Más información

Para obtener más información, véase 'La contratación de indígenas en la industria minera de Australia' (2007), Centro para la Responsabilidad Social en la Minería de la Universidad de Queensland.

²⁷ Perfil aprobado por Newmont.

Antecedentes

El Proyecto Minero Sepon es una mina de oro y cobre con sede en el sur de Laos. El Gobierno de República Democrática Popular Lao tiene una participación del 10 por ciento en el proyecto con MMG²⁹, el otro 90 por ciento es de la entidad local Lane Xang Minerals Ltd (LXML).

La operación de cobre Sepon comenzó a funcionar en 2005 y siempre ha producido más de 60.000 toneladas de cobre, en forma de cátodos, anualmente. El óxido de oro ha sido extraído en la misma zona desde 2002 y hay un mayor potencial para la mineralización de oro primario. La operación Sepon es uno de los mayores proyectos de inversión extranjera directa (IED) en Laos y por lo tanto ha contribuido significativamente a la estabilidad macroeconómica y al crecimiento del país. La mina Sepon ha hecho contribuciones significativas a nivel local a través de:

- El empleo (sueldos y salarios)
- La compra de insumos locales para la producción
- El desarrollo de negocios y de la comunidad a nivel local
- El empleo generado localmente por la inversión en infraestructura (escuelas y centros médicos), el desarrollo de empresas locales y las actividades de generación de ingresos
- La demostración de resultados para atraer otros proyectos de IED

Actividades

Desarrollo de las pymes

En 2005, LXML y sus contratistas gastaron aproximadamente US\$148m en funcionamiento. Siempre que ha sido posible la mina Sepon ha tratado de abastecerse en materiales básicos y equipos producidos por empresas nacionales o situadas en Laos; pero gran parte de tal abastecimiento provino del exterior debido a limitaciones de capacidad técnica y a los requisitos específicos para el sector minero (requisitos que no era posible cumplir al interior de la República Democrática Popular Lao, en esta fase). Por lo tanto, la mayor proporción de bienes y servicios fueron suministrados por firmas internacionales, que representan alrededor del 79 por ciento o US\$117m. La proporción total de los bienes y servicios suministrados por empresas nacionales es de alrededor del 21 por ciento o US\$31m al año. De esta cantidad, las empresas locales (Vilabouly) representan alrededor del 0.3 por ciento, o US\$0.4m, las empresas regionales (Savannakhet) representan cerca del 11.1 por ciento, o US\$16.4m, y otras empresas de Laos representaron cerca del 9.3 por ciento o US\$13.8m.

En Sepon, las iniciativas de desarrollo de negocios locales hasta ahora habían incluido la compra de alimentos, la fabricación local de bolsas de muestreo, los uniformes de los mineros y otros servicios. Durante el año 2008, las actividades de desarrollo empresarial se expandieron a la contratación de empresas locales para la provisión

de otros servicios esenciales para el sitio, incluyendo mantenimiento, limpieza, tiendas y bares. La operación también continuó apoyando activamente el desarrollo de textiles, la artesanía y otros negocios locales.

Empleo local

El Acuerdo de Exploración y Producción de Minerales (MEPA por sus siglas en inglés) entre la compañía y el Gobierno de la República Democrática Popular Lao, incluye objetivos para el empleo de los laosianos a todos los niveles de la operación. El desempeño en las categorías de no-cualificación, cualificación, administrativo y supervisión técnica, ha alcanzado o está en camino de alcanzar el rendimiento marcado como objetivo en 2010. Una estrategia clave a largo plazo para aumentar el número de empleados laosianos contratados como profesionales de gestión, es el desarrollo continuo y el asesoramiento de los empleados de alto potencial, además de la provisión de becas para posibilitar más educación terciaria en el exterior.

Las operaciones Sepon tienen una variedad de programas e iniciativas para garantizar que las oportunidades de empleo se ofrezcan preferentemente a la población local, en especial a las personas de grupos minoritarios o desfavorecidos. Estos son generalmente elaborados y ejecutados por los equipos de recursos humanos de las operaciones y de la comunidad, trabajando en conjunto con las comunidades locales e instituciones gubernamentales.

²⁸ Perfil aprobado por MMG.

²⁹ OZ Minerals fue fundada en 2008 mediante la fusión de la compañía minera con sede en Australia, Zinifex, y Oxiana Limited. La información de este perfil era correcta en fecha de enero del 2009.

En las operaciones Sepon se puso en práctica una iniciativa para canalizar todos los contratos externos locales a través del departamento de relaciones con la comunidad, en asociación con los representantes de distrito y los jefes de aldea. Esto le permitió a la operación hacer un mejor seguimiento de las aldeas de donde proviene la mayoría del trabajo y apoyar la exigencia del gobierno de distribuir más equitativamente las ofertas de empleo en todas las áreas que rodean las operaciones mineras.

Impactos y replicación

Las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) indican que para el 2008 la contribución de la minería al producto interno bruto (PIB) de la República Democrática Popular Lao, se ubicó en 5.3 por ciento del total, de los cuales Sepon representa más del 4 por ciento. Los efectos multiplicadores indican que la contribución real puede ser 1,5 veces mayor que cada una de estas cifras. La investigación encargada por OZ Minerals y realizada por el Centro de Economía Internacional (CEI), Canberra, indica que Sepon podría aportar hasta el 18 por ciento del PIB de Laos, incluido un 4.5 por ciento directo y un 13.5 por ciento indirecto. En todos los años desde 2005, Sepon ha sido el mayor contribuyente en la República Democrática Popular Lao, registrando entre 2007 y 2008 un total de US\$136m de ingresos consolidados, de los cuales el 12 por ciento o más son destinados a impuestos.

La mano de obra Sepon representa un porcentaje muy significativo de la mano de obra nacional no agrícola, y sus fuentes de ingresos han llevado a un aumento de las reservas nacionales, un equilibrio en las exportaciones y las importaciones casi nunca antes experimentado en el país, además de generar una mayor estabilidad económica. A nivel local, en seis pueblos y ciudades cercanas a la operación, los ingresos anuales per cápita han aumentado de US\$64 a principios de 2001, a US\$500 a finales de 2005, y a más de US\$800 a finales de 2007.

A finales de 2008, el 27 por ciento de los directivos, mandos intermedios y técnicos/profesionales que trabajan en las operaciones de OZ Minerals eran locales.

Los esfuerzos de la mina Sepon parecen estar inusualmente condensados en su planeamiento, lo cual sugiere que se prestan bien para la replicación, sobre todo en los mercados mineros del sureste asiático.

Más información

La Cooperación Técnica Alemana (GTZ por sus siglas en inglés), establece un estudio de caso sobre el Área de Desarrollo del Proyecto de Sepon y la inversión extranjera directa para los vínculos con las PyMEs en:

www.gtz.de/de/dokumente/en-FDI-SME-Linkages.pdf

Informe de Sostenibilidad de OZ, 2008:

www.ozminerals.com/media/docs/OZSustainability_Report_2008-82c734c9-27bb-4fc5-b4cc-132f8cf2f8b8-0.pdf

Perfiles

REPÚBLICA DE SUDÁFRICA

INDIA

FILIPINAS

PAKISTÁN

VENEZUELA



5. Minería e inversión social

Definición de términos

La 'Inversión social' se define para los efectos de este documento como la prestación y utilización de financiación para generar beneficios sociales y económicos en la comunidad local, por lo general en el ámbito de la salud, la educación o la vivienda. Aunque tradicionalmente la inversión social se llevó a cabo en una base ad hoc o filantrópica, muchas empresas mineras están tomando una visión cada vez más estratégica de la materia, alineándola en lo posible con las necesidades de la comunidad claramente identificadas y con una visión a largo plazo para el fortalecimiento de una comunidad auto-gobernada, así como con el desarrollo de capacidades entre las autoridades locales para satisfacer necesidades, reduciendo la dependencia respecto a la empresa. Sin embargo, el legado filantrópico perdura en algunas áreas y es posible considerar a la inversión social como un gasto discrecional.

Perfiles

21. Construcción de un centro de salud comunitario, República de Sudáfrica
22. Contribución al desarrollo de las aldeas, India
23. Programa de formación y empleo de la juventud, Filipinas
24. Construcción de caminos rurales, Pakistán
25. Alianzas para la salud, Venezuela
26. Programa comunitario de salud, República de Sudáfrica

¿Cuáles son las oportunidades?

Este documento sólo da una imagen muy reducida de las asociaciones para la inversión social en el sector minero. Un gran reto ahora es que las empresas repliquen y aumenten la escala de los programas existentes.

La identificación de mecanismos para la apropiación local

Por ejemplo, en el perfil de la construcción de carreteras, en lugar de la compra o el arrendamiento de tierras para las carreteras, la compañía decidió invitar a los aldeanos a donar parte de sus tierras de cultivo con el fin de inculcar un sentido de pertenencia local y de participación en el proyecto. Por la misma razón, una inversión social efectiva debe estar alineada con una necesidad de negocio clara. En el perfil de Sudáfrica, la clínica de salud fue construida en un área importante de emigración laboral, en respuesta a una necesidad la empresa de que los empleados gocen de buena salud.

Alineación de los planes de inversión social con las prioridades de desarrollo locales y regionales

Cuando el gobierno local o regional (preferentemente en colaboración con la comunidad) ya ha decidido cuáles son las oportunidades de desarrollo que necesita el área, hay un margen claro para que las compañías garanticen que sus inversiones sociales cumplan con los parámetros de dichas oportunidades. El Fondo de Acción Social administrado por el Banco Mundial (SAF por sus siglas en inglés), representa un mecanismo existente de desarrollo local en el que las compañías pueden involucrarse, aunque no hay a disposición del público ejemplos actuales de empresas mineras que participen en SAF.

Potencial para establecer alianzas entre distintos sectores industriales, los gobiernos y las comunidades

El ejemplo del centro de salud comunitario en Sudáfrica involucra a dos empresas (o más precisamente una empresa y una fundación de la empresa) de sectores diferentes. Hay ejemplos limitados de este tipo de interacción intersectorial pero hay margen para la colaboración prolífica en tanto que diferentes sectores de la industria aportan diferentes habilidades, herramientas y enfoques; permitiendo lograr economías de escala, con lo cual aumenta el impacto y la reducción de costos para las empresas individuales. Es crítico para este tipo de alianzas el contar con un intermediario local competente (véase el punto siguiente).

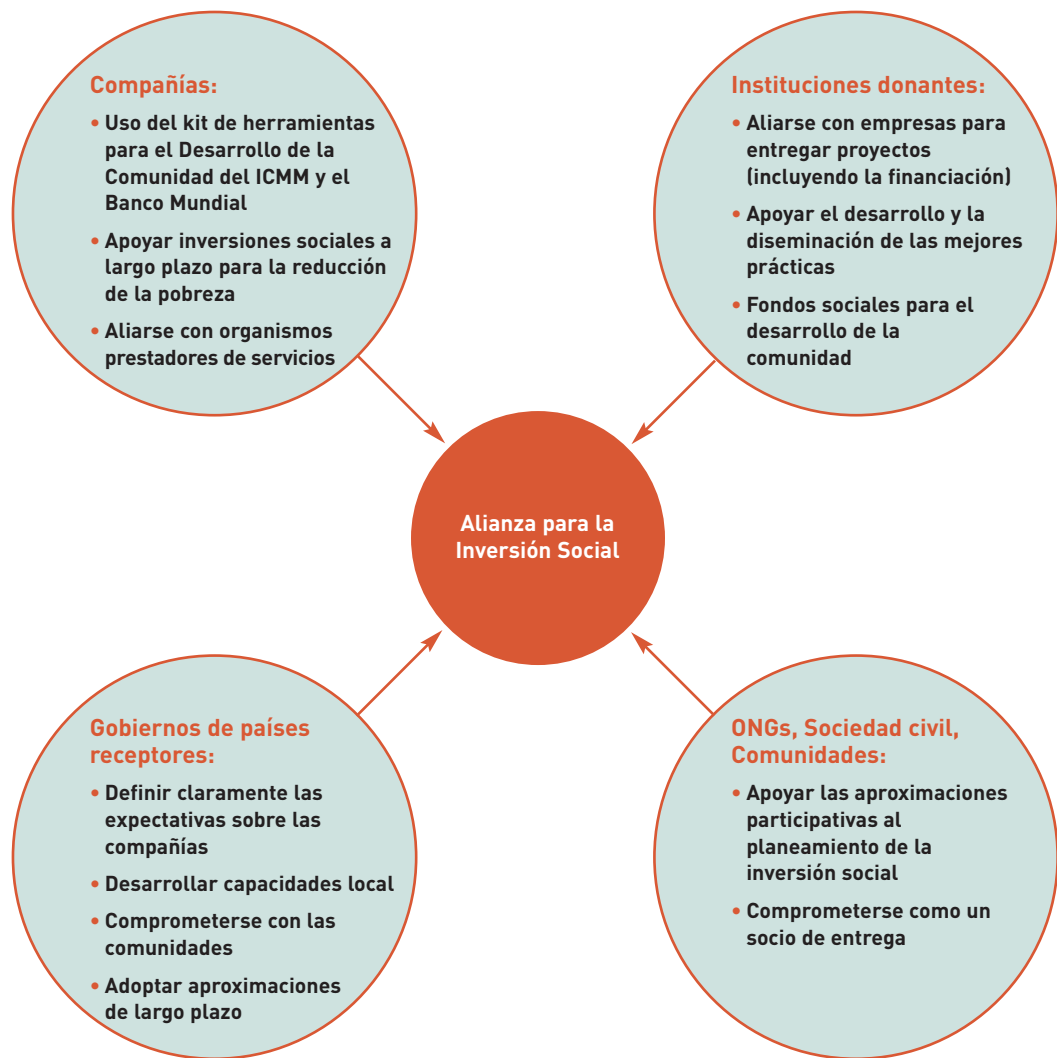
El valor de trabajar con un individuo local que asuma riesgos

La construcción del centro comunitario de salud en Sudáfrica no hubiera sido posible sin la presencia de un empresario social dinámico que estaba dispuesto a correr el riesgo de desarrollar el proyecto, encontrar formas creativas para 'hacer que las cosas sucedan', y liderar a los distintos socios según fuera necesario. En algunos casos, los gerentes dinámicos de las empresas mineras pueden desempeñar este papel. En otros casos puede que no haya personas con la capacidad y/o la credibilidad para desempeñar este papel dentro de la empresa, y en estos casos, el establecimiento de relaciones con los empresarios locales sociales puede ser una inversión útil para la empresa.

Soluciones creativas para luchar contra el desempleo

La formación y el empleo para los jóvenes de las Filipinas fue un ejemplo que mostró cómo la discusión con los líderes comunitarios locales ponía de manifiesto conocimientos locales valiosos sobre la presencia de una compañía cercana en busca de trabajadores. La formación de los jóvenes y el programa de empleo habrían tenido un valor limitado si los trabajos hubieran sido ofrecidos solamente por la compañía minera. La estrecha colaboración de la comunidad añadió un valor significativo al proyecto.

Figura 8: Resumen de las oportunidades en la inversión social



Fuente: Series destacadas 03 'Vías para el progreso (Ways Forward)'

Perfil 21

Construcción de un centro de salud comunitario REPÚBLICA DE SUDÁFRICA³⁰

Asociados involucrados

Anglo American (Anglo Coal South Africa)
USAID
Virgin Unite
(brazo caritativo del Virgin Group)
Centro Médico Ndlovu

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Anglo American es parte de una asociación público-privada que ha construido un centro comunitario de salud en el área rural Bushbuckridge en Sudáfrica. El centro de salud (CHC) de la comunidad Bhubezi tiene por objeto hacer frente a los efectos del VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria. Los servicios se ofrecen de forma gratuita para las personas que sufren de estas enfermedades, y los tratamientos de otras enfermedades están subvencionados a través de los regímenes de gastos compartidos con los pacientes.

El proyecto de R50m (US\$7.4m), lanzado en octubre de 2006, ofrece equipos de rayos X, farmacia y servicios de laboratorio, y también trae médicos a la comunidad. Sirve a aproximadamente a 70,000 personas que viven en 21 aldeas en Bushbuckridge. El proyecto se basa en el Centro Médico de Ndlovu Moutse Township, cerca de Groblersdal. Este 'Centro de Tratamiento Autónomo' tiene un buen historial de atención, apoyo y tratamiento para las personas con VIH y SIDA.

Además de proporcionar servicios de salud, el CHC Bhubezi pretende impulsar el desarrollo económico al facilitar la creación de empresas a nivel local funcionando junto a la clínica. Por ejemplo, en el centro Ndlovu, las empresas locales establecidas como resultado de los esfuerzos de la clínica incluyen un fabricante de pañales, una panadería y un lavado de autos.

Los objetivos de la clínica son: ayudar a reducir el desempleo, desarrollar capacidades para la iniciativa empresarial, luchar contra el estigma relacionado al VIH/SIDA y crear un modelo para el tratamiento del SIDA en las zonas rurales en Sudáfrica.

1.2 Contexto y desafíos

Anglo American tiene un número importante de trabajadores migrantes que provienen de la zona de Bushbuckridge. Antes de la creación del centro de salud, el área tenía servicios de salud muy pobres y un estimado de 20 por ciento de la población era VIH positivo. Hay un montón de estigmas asociado a la enfermedad, además la zona es muy pobre y ofrece muy pocos empleos. Anglo se comprometió con el proyecto porque es un área importante de emigración, también está destinando esfuerzos para reducir la incidencia del VIH entre los empleados y sus familias.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

La asociación inició en 2006 y continúa activa. La primera fase del proyecto se terminará en 2011.

2.2 Foco geográfico

Bushbuckridge, Sudáfrica.

2.3 Grupo objetivo

Las comunidades locales.

2.4 Proceso desarrollado

Tras el establecimiento de la clínica de salud Ndlovu, el Dr. Hugo Tempelman se acercó a un número de donantes con la idea de replicar el servicio en Bushbuckridge. La Subsección 2.5 presenta un desglose detallado del papel de las diferentes organizaciones asociadas.

2.5 Función de las organizaciones asociadas

Virgin Unite y Anglo American proporcionaron fondos para los costos en capital de las instalaciones y equipos. El Plan de Emergencia del Presidente de los EE.UU. para el Alivio del SIDA (PEPFAR por sus siglas en inglés) está sufragando los costos de las operaciones, incluida la asistencia técnica, los sistemas de gestión y los medicamentos. El gobierno de Sudáfrica provee las relaciones clave en el lugar, mientras que Right to Care, una ONG sudafricana financiada en gran parte por las subvenciones del PEPFAR, ayudó a reclutar a los médicos de Lillydale, y proporcionó asistencia en la supervisión y evaluación.

Anglo donó ZAR5m (US\$0.74m) para el desarrollo de infraestructura y una cantidad similar entre 2006 y 2011 para apoyar la gestión. La asociación también proporciona una forma para que la compañía comparta las

³⁰ Perfil aprobado por Anglo American.

experiencias de su programa de VIH/SIDA en otras regiones. Virgin Unite financió GBP400,000 iniciales (ZAR5.6m) para la infraestructura y administración de la clínica. Pride 'n Purpose, el brazo caritativo de la reserva de animales salvajes privada de Sir Richard Branson, Ulusaba, está ayudando a poner en marcha las empresas locales con el fin de apoyar el desarrollo económico local y reducir el desempleo en la comunidad.

Anglo y Virgin Unite seguirán participando durante los cinco primeros años de funcionamiento del centro con el fin de ayudar al crecimiento de la clínica, así como replicar el modelo en otras áreas. Mientras tanto, el equipo directivo está trabajando con una organización comunitaria de desarrollo local para apoyar la creación de empresas locales.

Además de su concesión inicial de US\$1.4m (ZAR10.6m), el PEPFAR se comprometió con US\$4m (ZAR30.4m) más entre 2006 y 2009, con base en el rendimiento.

El empresario social holandés, Dr. Hugo Tempelman, es el gestor del proyecto a nivel local.

2.6 Gobierno y mecanismos de rendición de cuentas

La participación continua de los asociados durante la primera fase depende de los resultados de la clínica. Hasta ahora todos los socios parecen comprometidos con la asociación, aunque no hay información disponible al público acerca de los canales de comunicación exacta que se han establecido entre ellos.

2.7 Proceso de participación de las partes interesadas

Además de atender a los pacientes que pueden llegar a la clínica, se estableció un programa de prevención basado en la comunidad para el SIDA, la tuberculosis y la malaria. De acuerdo con el director médico de la clínica, Dr. Gilbert, la población local ha comenzado a ver personas VIH positivas en tratamiento que siguen vivas, lo que le da más confianza y más personas para venir y examinarse. El programa de extensión comunitaria brinda la oportunidad de ofrecer otros servicios de salud. Por ejemplo, en respuesta a un reciente brote de cólera, el personal de la clínica distribuyó purificadores portátiles de agua mediante visitas.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo la contribución a los ODM)

La asociación está haciendo una contribución al ODM6, al combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades. En agosto de 2008, la clínica atendió 141 pacientes diarios y creó cerca de 40 nuevos empleos.

3.2 Factores críticos del éxito

- La asociación representa un nuevo enfoque empresarial para responder al VIH/SIDA y otras enfermedades críticas
- La clínica de salud Ndlovu proporciona un modelo claro a seguir
- La presencia de un emprendedor social en la localidad hizo posible la asociación.

3.3 Estado actual de la asociación

La asociación se mantiene en la primera fase hasta 2011, después de lo cual se hará independiente mediante el desarrollo de las capacidades locales, la gestión y el apoyo financiero, en estrecha colaboración con el servicio de salud pública y el sector privado.

PARTE 4 Potencial para la replicación o extensión

La estrecha participación de las dos empresas patrocinadoras (Anglo y Virgin Unite) significa que hay un gran potencial para replicar el modelo en otros lugares. Anglo ha indicado públicamente que está desarrollando una nueva estrategia para las intervenciones sociales en las áreas³¹ en que la compañía trabaja; está considerando centros de servicios múltiples que ofrecen una gama de medios de vida y servicios de salud.

Más información

La información de este perfil se ha tomado de una variedad de fuentes: no hay un punto central de información. No obstante el sitio Web de Virgin Unite mantiene actualizaciones periódicas de las noticias sobre el trabajo de la clínica, ir a: www.virginunite.com y buscar 'Bhubezi'.

³¹ Ver la presentación a la comunidad de Responsabilidad Social Corporativa: 'Marcando la diferencia: las actividades de desarrollo sostenible de 2008', 3 de junio de 2009.

Sesa Goa Ltd.
Fundación Mineral de Goa
(ONG financiada por la industria)
Gobierno de Goa
Comité panchayat de la aldea
(gobierno local)

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Un proyecto de tres años conocido como Gram Nirman³³, diseñado para contribuir al desarrollo de la aldea cercana a las operaciones de Sesa Goa en el sur de Goa. El proyecto cubre los aspectos de infraestructura, salud, educación ambiente, empleo, energía y recursos humanos.

1.2 Contexto y desafíos

En el año 2000, un grupo de empresas mineras crearon colectivamente la Fundación Mineral de Goa (MFG por sus siglas en inglés) a fin de contribuir al desarrollo socioeconómico en todo el estado. La idea detrás del proyecto de Gram Nirman fue desarrollar modelos para la sostenibilidad a nivel de aldea que podrían ser replicados en otras poblaciones y, a continuación, en última instancia, a nivel del Estado. El esquema se está aplicando de forma experimental en dos aldeas, Mayem-Vaiguinim en el norte de Goa y Kirlapal Dabhal en el sur de Goa. Sesa Goa, como fundador y principal contribuyente a la MFG, participó activamente en el proyecto piloto: Kirlapal Dabhal.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

De 2007 a 2010.

2.2 Foco geográfico

Aldea Kirlapal Dabal, Goa, India.

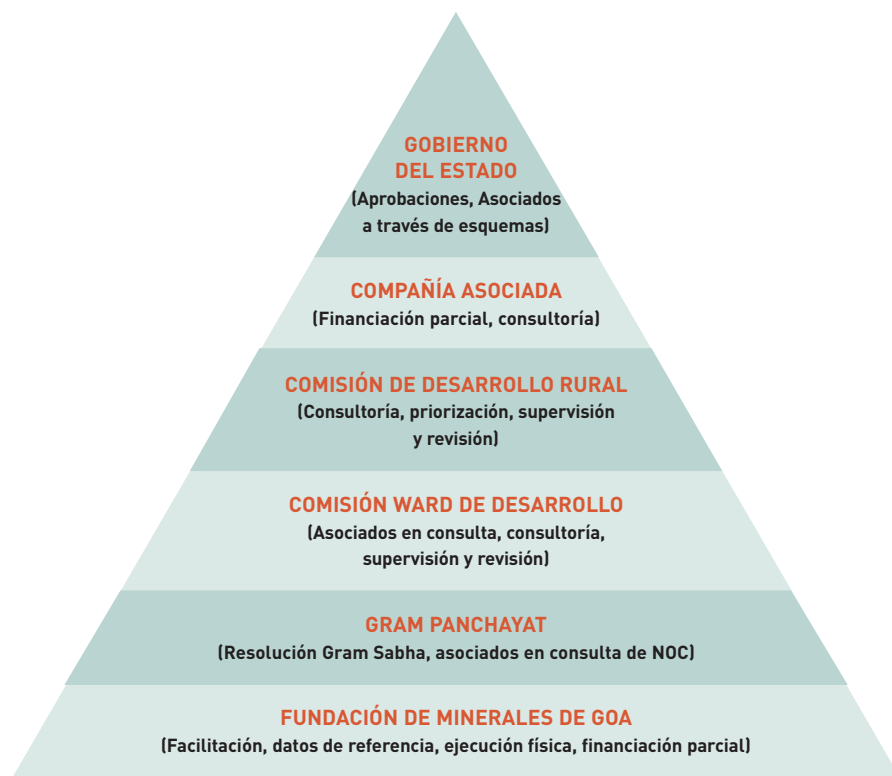
2.3 Grupo objetivo

1,162 hogares, comprendiendo alrededor de 5,500 personas en Kirlapal Dabal.

2.4 Proceso desarrollado

- El proyecto comenzó con la descripción documental inicial de las necesidades de la aldea, lo que se llevó a cabo por consultores independientes locales.
- A continuación se llevó a cabo un proceso de concientización y de movilización, mediante la planificación participativa (deliberadamente muy lenta) con el fin de garantizar que la comunidad se apropie del proyecto.

Figura 9: Rol de los asociados en el proyecto Gram Nirman



³² Perfil enviado a revisión a Sesa Goa, no se obtuvo respuesta.

³³ Gram Nirman: 'adopción de la aldea'.

³⁴ Tomada de una presentación de Mr. S Sridhar, director ejecutivo de la Fundación Mineral de Goa, en la Mesa Redonda sobre relaciones entre la minería y comunidad. 23-24 de septiembre de 2008, Nueva Delhi, India.

2.5 Rol del socio líder

Sesa Goa es el principal socio en el proyecto y tomó la iniciativa de aliarse con la Fundación Mineral de Goa y el gobierno del estado.

2.6 Rol de otros asociados del proyecto

El programa está trabajando con una amplia gama de partes interesadas locales, incluidos ONGs, profesores, representantes de gobiernos locales y otros líderes del pueblo. La figura 9³⁴ ofrece una visión general de la división del trabajo entre los asociados.

2.7 Gobernanza y mecanismos de rendición de cuentas

No está claro, a partir de la información disponible, cómo la asociación sigue en marcha.

2.8 Proceso de participación de las partes interesadas

Los aldeanos son consultados durante todo el proceso, desde la fase inicial, la fase de concientización, a través de la etapa de planificación, y durante el desarrollo del proyecto.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo la contribución a los ODM)

De los 43 proyectos, cinco ya han sido completados, 16 están en progreso, 21 están por iniciar, y uno ha sido revocado. Los proyectos incluyen:

Educación

- Construcción de jardines infantiles
- Laboratorios para los colegios

Infraestructura

- Construcción de un centro de usos múltiples para la aldea
- Formación de grupos de auto-ayuda

Salud

- Campos de detección de anemia y malaria, seguido de centros médicos comunitarios establecidos por la compañía
- Campos de salud especializados en homeopatía y medicina ayurvedas

Desarrollo agrícola

- Programas de desarrollo de cuencas
- Distribución de los programas de semillas híbridas y fertilizantes para la reactivación de los cultivos

3.2 Estado actual de la asociación

La asociación continúa en la primera fase de su desarrollo. Si los proyectos piloto son exitosos, el proyecto se implementará en toda Goa.

PARTE 4 Potencial de replicación o extensión

El proyecto ha sido diseñado con la replicación en mente, tanto a nivel de aldeas como potencialmente a nivel nacional.

Más información

Existe información adicional muy limitada publicada sobre la asociación como parte de la postulación de la compañía a los Premios de Minería en Asia del 2009.

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Los programas de desarrollo y colocación de habilidades fuera de la escuela (OSY por sus siglas en inglés), han trabajado con 640 participantes, ofreciéndoles formación y ayudándoles a conseguir empleo. El programa ha sido implementado en asociación con las comunidades de una de las regiones más pobres de las Filipinas, y con el gobierno nacional.

1.2 Contexto y desafíos

El desempleo es un tema en auge en las Filipinas, especialmente por la recesión económica mundial. FCF respondió en parte al deseo de cumplir con sus compromisos corporativos con el desarrollo del capital humano, y en parte para cumplir con los requerimientos legales³⁶ para demostrar los beneficios de su presencia en las comunidades locales.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

De julio de 2007 hasta el presente.

2.2 Foco geográfico

Nueva Vizcaya, Filipinas.

2.3 Grupo objetivo

Jóvenes de la provincia de Nueva Vizcaya que no estén asistiendo a la escuela. En términos de orígenes étnicos, ellos pertenecen a las diferentes tribus de las montañas en las islas de Luzon, e incluyen Igorots, Ifugaos, Ibaloi, Kalanguya y Asinai.

2.4 Proceso desarrollado

Reuniones de negocios internos

- Identificación del problema del desempleo; reconocimiento de la necesidad de la ley
- Identificación del número máximo de personas a las que la compañía puede ofrecer trabajo
- Asegurar que las habilidades desarrolladas por el proceso sean transferibles

Reuniones con el gobierno

- Cumplir con la Autoridad de Desarrollo de Habilidades, Educación y Técnicas Provinciales (TESDA por sus siglas en inglés)
- Descripción documental de otros esquemas de formación de jóvenes que puedan ser relevantes
- Acuerdos de posibles cronogramas de formación

Reuniones con la comunidad

- Reuniones con el concejo de la aldea de Runruno para discutir los asuntos de empleo
- Acuerdos del programa de asociación con el gobierno
- Reconocimiento de que otra compañía cercana estaba necesitando aliados laborales en el sector (una compañía coreana que opera en la construcción naval y que requiere de soldadores)

Después de las reuniones preparatorias, se lanzó un esquema piloto que involucró a cuatro participantes, TESDA esbozó un memorando de entendimiento entre las partes. La detección, selección y formación de los participantes se llevó a cabo a través de ferias de empleo.

2.5 Rol de los asociados

FCF Minerals inició la asociación, dio gran parte de la financiación, coordinó de cerca a las aldeas para asegurar niveles altos de participación, y asistió en el monitoreo, la ubicación de los participantes y la documentación del proceso. La compañía fue apoyada por la ONG de desarrollo rural Runruno Livelihood Foundation, que ayudó a ejecutar el proceso en el ámbito cotidiano.

La compañía de construcción naval (Hanjin) también estuvo involucrada como empleador de los jóvenes recién entrenados.

El proceso también involucró al gobierno a varios niveles: el gobierno nacional (Oficina del Presidente de Filipinas, que dio becas de estudio), el gobierno regional (Centro de formación regional TESDA) que financió el resto del programa y dio formación, y los gobiernos provinciales y municipales (Oficina del Alcalde de Quezon). Otros tipos de apoyo del

³⁵ Perfil aprobado por FCF Minerals Ltd.

³⁶ Ley Filipina de Minas, 1995, Capítulo XIV, Sección 134.

gobierno incluyeron asistencia técnica, divulgación de la información y defensa del proyecto, así como la selección y recomendación de participantes para ser empleados en Hanjin.

2.6 Gobierno y administración de la asociación, mecanismos de revisión

En este proyecto se usó el gobierno participativo y la aproximación co-administrativa. Varias tareas asignadas fueron llevadas a cabo por cada socio dependiendo de su experiencia y de los recursos con los que podía contribuir. El organismo líder (Oficina provincial TESDA) lleva la coordinación y dirección general.

Los roles de cada socio están claramente estipulados en el Memorando de Acuerdo (MOA por sus siglas en inglés) firmado por las partes. En este MOA se detallan los compromisos específicos y se asumen las responsabilidades por parte de los estudiantes y sus padres con un funcionario de la aldea como testigo.

Se realizan revisiones periódicas mediante:

- 1) la visita al centro de formación por un equipo (representante de TESDA, representante de FCF, líderes comunitario y los padres de estudiantes interesados) designado para dar apoyo moral a los estudiantes y al mismo tiempo atender los asuntos disciplinarios en caso de ser necesario. Un ejemplo es cuando uno de los estudiantes consumió licor en su dormitorio, este asunto se trató directamente con los estudiantes y paró;
- 2) el flujo de fondos se revisa entre la agencia líder y FCF para asegurar que los recursos estén disponibles a tiempo;

- 3) también se monitorea cómo se están gastando los fondos liberados para la formación y los materiales de los estudiantes;
- 4) y finalmente, el representante de la agencia líder está presente durante los exámenes finales, y la acreditación TESDA de los estudiantes es prueba y testigo de la calidad.

En el caso del Programa de Becas STEP para la ingeniería minera, geología e ingeniería geodésica, también se hizo un MOA, fue monitoreado por el socio (el Club de Prensa de la Nueva Vizcaya) y revisado por los participantes claves.

2.7 Proceso de participación de las partes interesadas

La ejecución de un esquema piloto a pequeña escala involucró a cuatro participantes, permitiéndoles a los otros aldeanos reconocer el valor potencial del trabajo. Adicionalmente, el plan fue bien publicitado a niveles locales y regionales tanto por el gobierno como por las organizaciones civiles, incluyendo a la iglesia local.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo la contribución a os ODM)

Además de crear empleo para 640 jóvenes, los participantes registraron mejoras en sus estilos de vida y en sus ingresos (que contribuyen al ODM 1 en cuanto al alivio de la pobreza). Por ejemplo, uno de los participantes dio parte de su nuevo salario a su familia, como capital para una microempresa (una tienda de venta de artículos de segunda mano). Si el tamaño promedio de una familia filipina es de seis miembros, el proyecto tiene poco menos de 4,000 beneficiarios directos. Uno de los resultados innovadores de la asociación fue un programa de becas conjuntas con los medios de comunicación (el Club de Prensa de la Nueva Vizcaya), que ayudó ampliar la base del proyecto.

3.2 Factores críticos para el éxito

El proyecto requirió más trabajo del previsto originalmente. Según la compañía, 'Después de que los participantes fueron certificados por TESDA, su inserción laboral con las empresas en el área de Subic fue fácil. Se realizaron muchas representaciones, trabajo preliminar, y seguimientos coherentes, incluyendo el uso de conexiones políticas y de influencia, para ubicar a los participantes en un empleo seguro'.

'Ver es creer': aunque en el proyecto piloto participan sólo cuatro participantes, el valor de los residentes de la comunidad de poder ver el proyecto en acción significaba que habría más participación, cuando las principales acciones se iniciaran.

3.3 Estado actual de la asociación

La recesión económica no perdonó a Hanjin Heavy Industries (el principal empleador de la Juventud fuera de la escuela (OSY)). Hanjin redujo las operaciones, detuvo la contratación de mano de obra adicional, lo que llevó a poner fin a la colocación de los beneficiarios OSY de nuestro proyecto.

Impulsados por esta situación, se plantearon dos retos inmediatos al Proyecto OSY:

- 1) la forma de dar continuidad y,
- 2) qué tipo de innovaciones son necesarias para sostenerlo.

FCF celebró una serie de reuniones con la agencia líder (Oficina Provincial TESDA) para elaborar una estrategia.

PARTE 4 Potencial de replicación y extensión

Esta asociación demuestra que es posible que una empresa minera contribuya significativamente a la creación de empleo, aunque no proporcione directamente los puestos de trabajo en sí, al asociarse con las industrias locales de mano de obra intensiva. La combinación de un empresario local potencialmente grande, junto con la voluntad política para combatir el desempleo tiene probabilidades de extenderse ampliamente en las condiciones económicas actuales. Un análisis más detallado sería necesario para identificar otras áreas geográficas e industriales en los que puede ser replicado este modelo.

Más información

Véase la postulación de la compañía a los Premios de Minería en Asia, 2009.

FCF Minerals ha puesto a disposición del ICMM una gran cantidad de información acerca de la asociación, en particular los memorandos de acuerdos firmados entre los asociados y beneficiarios.

Antecedentes

El Distrito Dadu en Pakistán es muy poco desarrollado y sufre de la degradación de la infraestructura general. BHP Billiton desarrolló un programa para abordar la necesidad de prestación de los servicios más básicos para las comunidades locales en el área Johi, alrededor de la planta de gas de Petroleum's Zamzama (BHP Billiton 38.5 por ciento).

Un proyecto importante es la construcción de caminos de acceso granja-mercado. Gracias a la disposición de las carreteras, las aldeas remotas tendrán acceso a los centros urbanos y a las principales vías de acceso a las ciudades industriales cercanas. Las carreteras también facilitarán la circulación de vehículos para la agricultura, como tractores y máquinas cosechadoras móviles.

Además, las oportunidades de empleo para la población local serán proporcionadas por el proyecto de construcción de carreteras, junto con otros beneficios directos e indirectos para las más de 10,000 personas que viven en la zona.

Actividades

Un estudio de las comunidades receptoras destacó la necesidad de caminos de acceso entre las granjas y los mercados para que las personas en aldeas remotas puedan viajar a los centros urbanos de forma más fácil. El concepto del proyecto fue presentado al gerente ejecutivo por el equipo de desarrollo comunitario de la compañía, y fue debidamente aprobado por el comité directivo para el desarrollo comunitario.

El principal reto con el proyecto era motivar la participación comunitaria y fortalecer la capacidad de los pueblos y las instituciones locales para participar en el proyecto. En lugar de comprar o arrendar tierras para las carreteras, la compañía decidió invitar a los aldeanos a donar parte de sus tierras de cultivo con el fin de inculcar un sentido de pertenencia local y la participación en el proyecto.

El siguiente paso fue negociar un acuerdo con el gobierno del distrito para construir las carreteras con el apoyo financiero de la empresa. Sobre la terminación de las carreteras el gobierno distrital adquirió la propiedad y la responsabilidad de su mantenimiento futuro.

El departamento de asuntos externos y comunitarios de la compañía, en consulta con asesores profesionales, planeó detalladamente la construcción de las carreteras. El gobierno del distrito local se presentó con una propuesta para colaborar con la empresa en la entrega del proyecto.

Tras el acuerdo, seis aldeas alrededor de la planta fueron seleccionadas para ser las primeras beneficiarias del proyecto. En consonancia con la política de la empresa de maximizar la participación local, los contratistas locales fueron invitados a presentar ofertas para el proyecto a través de un proceso de licitación coordinado por el gobierno del distrito.

Se formó un comité de gestión, con miembros del equipo del proyecto de la compañía, funcionarios gubernamentales, personal del contratista y miembros de la comunidad. La responsabilidad del comité es planificar, ejecutar y supervisar el proyecto. Un ingeniero civil fue incluido en el equipo del proyecto para supervisar la construcción y asegurarse de que cumpla con los estándares HSEC y prácticas de la compañía.

³⁷ Perfil aprobado por BHP Billiton.

Impactos y replicación

La primera etapa del proyecto se completó con la construcción de aproximadamente cinco kilómetros de caminos de concreto alrededor de las seis aldeas. BHP continuará trabajando con el gobierno del distrito y los grupos comunitarios en la construcción de carreteras de enlace para más pueblos de la zona, durante los próximos años. El modelo es replicable en otras zonas rurales, en las cuales un organismo del Gobierno regional ha expresado que tiene interés de trabajar con empresas en el desarrollo de caminos e infraestructura.

Más información

Véase el estudio de caso 'Haciendo caminos para el desarrollo en el distrito de Dadu', Informe de Sostenibilidad, BHP Billiton 2008.

También hay un estudio de caso sobre la asociación AngloGold Ashanti con la misión de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en Bunia, República Democrática del Congo, para construir un camino de 85km que conecta la mina con una ciudad regional. El estudio de caso destaca los desafíos, así como las oportunidades que pueden surgir de la construcción de una nueva carretera, incluidas las malas prácticas de seguridad vial, el aumento de la delincuencia, y el aumento de relaciones sexuales y el tráfico de drogas. Ver

www.anglogoldashanti.com/subwebs/InformationForInvestors/Reports08/roads-DRC.htm

Otro estudio de caso (en la India) se ve en detalle en la asociación para construir una carretera de 10.5km entre la mina de carbón Sarshatali y una estación de tren. Está disponible aquí:

www.odi.org.uk/projects/98-02-bpd-natural-resources-cluster/html/focus_sarshat.html#

Antecedentes

En 2000, MINCA (La Compañía Minera Las Cristinas, en aquel momento propiedad de Placer Dome) centró sus esfuerzos de desarrollo de la comunidad en una nueva asociación para la atención de salud.

La asociación de la salud se desarrolló en contra de un turbulento contexto nacional, incluida la incertidumbre que rodea las políticas nacionales relacionadas con el desarrollo y el medio ambiente y los problemas institucionales (tales como la escasa coordinación entre las instituciones gubernamentales). El enfoque de la asociación tripartita ofrece la oportunidad de producir un beneficio significativo para el desarrollo de la región, al tiempo que garantiza el compromiso a largo plazo de los organismos gubernamentales pertinentes.

Además, hubo una percepción generalizada entre las comunidades locales de una falta general de compromiso del gobierno para con la región. Hubo nuevas presiones sobre el sistema social tras la finalización de las líneas de energía que conectan el norte de Brasil con las represas hidroeléctricas de Venezuela, para cuya construcción se emplearon alrededor de 600 trabajadores, sobre todo a los pequeños mineros, que fueron despedidos en su mayoría como consecuencia de la finalización del proyecto.

Se construyeron cinco instalaciones independientes de salud en un trabajo conjunto entre el estado donde se encontraba la zona del proyecto y los gobiernos municipales; de dichas instalaciones hay tres que están actualmente en funcionamiento, sirviendo a una población local de entre 10,000 y 12,000 personas. Todos los centros de salud carecen de recursos suficientes en términos de personal, equipo, mobiliario y suministros médicos. Ninguna de las unidades cuenta con instalaciones para análisis de laboratorio, radiografías, cirugías mayores, o para atender los casos complicados.

Un representante de MINCA describió la situación antes de la construcción del centro de salud de la siguiente manera: *‘... una carga política y potencialmente explosiva, donde la mayoría de las partes interesadas, incluidos los organismos de gobierno, son funcionalmente débiles’.*

Actividades

MINCA se aproximó inicialmente a las oficinas del gobierno regional y nacional con un plan para asociarse bilateralmente para mejorar la clínica de salud local. A pesar de haber identificado la salud como una prioridad durante varias reuniones con las comunidades locales en la zona, inicialmente el gobierno no se mostró entusiasmado y había pocos recursos de Caracas. Las actitudes cambiaron por dos razones: en primer lugar, el interés del gobierno central se incrementó por la participación de BPD y sus conexiones con el Banco Mundial, y por la voluntad de la ONG internacional para la salud, HMRP, de unirse a la colaboración; en segundo lugar, las autoridades estuvieron cada vez más interesadas y comprometidas en la alianza para la salud una vez que fue evidente que la iniciativa era popular entre muchos grupos locales y regionales.

Durante la formulación de la asociación, se acordó que MINCA proporcionaría gran parte de la financiación para la construcción; el Ministerio de Salud podría propiciar la formación de los residentes locales para que trabajaran en malaria; CVG (el gobierno regional) mejoraría el abastecimiento de agua a la comunidad, y HMRP (la ONG internacional para la salud) contribuiría con el equipo para el centro.

La asociación se formalizó cuando 18 grupos separados de interesados directos firmaron un memorando de entendimiento (MOU por sus siglas en inglés). Un año más tarde, una vez que la construcción del centro había comenzado, un

³⁸ Fuente: el estudio de caso de Business Partners for Development se encuentra en www.odi.org.uk/projects/98-02-bpd-natural-resources-cluster/html/focus_las.html

segundo MOU fue firmado, comprometiéndose los participantes al mantenimiento permanente del centro. Reiteraba gran parte del contenido del primer MOU, pero hizo que los participantes reafirman su compromiso, asumido por el gobierno, por ejemplo, al aceptar financiar la pavimentación de algunas vías de acceso a la clínica.

La visión del centro de salud fue convenida en lo siguiente: *‘Las comunidades saludables, libres de infecciones, desnutrición y adicción, siempre con servicios de salud de alta calidad que sean accesibles a todos, con una cultura que promueva la salud y la educación, en un ambiente libre de contaminación’.*

Impactos y replicación

El esfuerzo de la asociación en el proceso de dos años generó un sentimiento de buena voluntad entre la mayoría de los asociados. Las relaciones entre todos los sectores son más abiertas, constructivas y de colaboración. Los grupos comunitarios que apenas habían intervenido anteriormente ahora están trabajando juntos como un equipo. Esto fue especialmente evidente en el mejoramiento de las relaciones entre los grupos indígenas y no indígenas. El nivel de resolución de problemas mediante la colaboración es muy elevado en comparación con comunidades similares en todo el país. Hay un afán que invade a la comunidad y un lenguaje común - la asociación - que facilita el diálogo entre los líderes de la región.

Hay también un sentido de empoderamiento, al haber sabido combinar las competencias respectivas en una base tangible y visible del proyecto, (es decir, el centro de salud comunitario). Además, las personas no sólo han aprendido nuevas habilidades, sino que también las han aplicado para el bien común de la comunidad. Mucho se puede adaptar de esta asociación, debido al alto grado de rigor con el que la experiencia ha sido escrita.

Más información

Ver un estudio exhaustivo del caso y material adicional del sitio Natural Resource Cluster de BPD en:

www.odi.org.uk/projects/98-02-bpd-natural-resources-cluster/html/focus_las.html

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Contexto y desafíos

Sudáfrica se encuentra en el centro de la epidemia mundial de VIH/SIDA y la provincia de KwaZulu-Natal tiene el mayor número de personas VIH-positivas en el país. Las comunidades de la Bahía de Richards se han visto gravemente afectadas por esta pandemia. Los empleados de Richards Bay Minerals (RBM) también han sido afectados. RBM cree que uno de sus mayores activos es su fuerza de trabajo, y entre más sana esté, mayor será el activo.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Actividades llevadas a cabo

Programa de salud comunitaria

El programa externo de RBM incluye la concientización y la educación sobre el VIH/SIDA, la construcción y actualización de la infraestructura, la conciencia general de salud comunitaria y la educación, la conciencia sobre la nutrición, la educación y la formación, la consejería y asesoría sobre agentes antirretrovirales, y la formación de alumnos de último año en desarrollo comunitario. El programa también incluye trabajo con los niños huérfanos y vulnerables.

Infraestructura

- En 2008, más de 153.000 personas asistieron a las cinco clínicas rurales construidas por RBM, las cuales ofrecieron atención primaria en salud y educación para la salud. Estas son las clínicas universitarias que fueron construidas por la iniciativa RBM en los últimos años para sustituir los puestos de salud que estaban en funcionamiento en las escuelas construidas por RBM. La necesidad de un servicio más amplio y una cierta motivación por parte de las comunidades locales y del Ministerio de Salud de KwaZulu-Natal fueron los impulsores del establecimiento de estructuras más permanentes que ofrecerán un servicio integral a las comunidades locales en las áreas de concesión.
- Durante 2008 y 2009, GBR construyó dos clínicas más en la comunidad (en Isiboniso Dube y Mkhontokayise en Mkhwanazi) en Zulti Sur, que permitirán aumentar las estadísticas enormemente. Estas dos clínicas están diseñadas para ofrecer un

servicio de salud integral, que incluya facilidades para la gestión del VIH/SIDA, más allá y con mayor nivel que los servicios ofrecidos por otras clínicas.

- RBM ha aprobado el presupuesto para la construcción del Centro Administrativo del VIH/SIDA en Tisand, lo que aliviará la presión en los servicios gubernamentales existentes que se ven desbordados por el aumento de personas que necesitan asesoramiento y pruebas voluntarias (APV), consejería antes y después del VIH, preparación de los antirretrovirales y el manejo de la enfermedad. Este centro se completará en 2010.

Apoyo brindado

- RBM sigue apoyando al Amangwe Village, un centro holístico de atención en Kwambonambi para personas infectadas y afectadas por el VIH/SIDA, poblaciones especialmente vulnerables y niños víctimas de abusos.
- El programa de RBM para niños huérfanos y vulnerables involucra a los empleados de RBM en dos proyectos: El primero es el proyecto 'adopta a un niño', en el que los empleados, con la asistencia de los trabajadores sociales, identifican a los niños más necesitados de la comunidad local y les proporcionan las necesidades básicas de escolarización y de hogar. El segundo, es el proyecto 'Treepreneur' (Árbol-istrador), realizado en colaboración con la ONG Wildlands Conservation Trust, donde se enseña a los niños huérfanos y vulnerables a germinar, nutrir y vender las plantas nativas para obtener ingresos para ellos y sus familias.

³⁹ Perfil proporcionado por Rio Tinto.

Personal de enfermería

- Los sueldos de los ocho trabajadores comunitarios para la salud (CHW por sus siglas en inglés) que ofrecen cuidados médicos domiciliarios, la consejería y asesoría APV y ART, siguen siendo pagados por RBM. El programa de trabajadores comunitarios para la salud incluye entre otras cosas, la formación de grupos de apoyo para las personas que viven con el VIH (PLWHIV por sus siglas en inglés) y otros grupos vulnerables, como los ancianos, las personas con discapacidad y las personas que viven en la pobreza.
- 66 estudiantes de enfermería de alto nivel de la Escuela de Enfermería de Ngwelezane estuvieron una semana aprendiendo a integrar sus estudios con el trabajo comunitario en 2008.
- Cada año desde 2001, RBM ha participado en las prácticas de los estudiantes superiores de Enfermería de la Escuela de Enfermería cercana, Ngwelezana. Los estudiantes adquieren experiencia práctica en trabajos de desarrollo comunitario, que es un requisito para su obtención de grado. En 2007, RBM hospedó a 63 estudiantes de enfermería y a 66 en 2008. En 2009 RBM ya había instruido a 34 estudiantes en el primer semestre y 32 más asistirían a su formación práctica en la segunda semana de octubre. Esta práctica ayuda a los estudiantes a integrar sus estudios con la vida real en el trabajo comunitario. Los estudiantes reciben orientación en la descripción de la comunidad, los protocolos de la comunidad, trabajan con las estructuras comunitarias y lo más importante, aprenden a identificar y priorizar las necesidades de la comunidad a fin de formular las recomendaciones pertinentes.

Programas para escuelas

- Más de 15,000 alumnos de primaria de las escuelas locales de las zonas rurales se han beneficiado de DramaIDe, un intenso programa de sensibilización sobre el VIH/SIDA con un enfoque dramático, patrocinado por la iniciativa RBM a un costo de R550,000 al año. El programa se integra con otros programas de desarrollo de la comunidad emprendidos por organismos gubernamentales y no gubernamentales para asegurar la sostenibilidad y para optimizar su impacto.
- 2,400 estudiantes de secundaria recibieron educación y asesoramiento sobre la sexualidad y el VIH/SIDA en 2008.

Talleres para la comunidad

- De vez en cuando, RBM organiza y dirige talleres comunitarios sobre el VIH/SIDA para llenar los vacíos en la información que es lanzada durante la interacción con los estudiantes de la escuela y sus padres. Este año este tipo de taller realizado por RBM reunió a más de 100 padres y miembros de la comunidad.

2.2 Análisis

Richards Bay Minerals ha abierto varias clínicas en respuesta a las necesidades sanitarias de la comunidad en Richards Bay Minerals. En 2008, abrió la Clínica Isiboniso en Empembeni, proporcionando atención primaria, análisis clínicos y asesoramiento sobre el VIH/SIDA para los miembros de la comunidad de Dube. La clínica fue construida por la iniciativa RBM en colaboración con el Ministerio de Salud y Hope, una iniciativa de la comunidad establecida en 1994 por los miembros de la Covenant Fellowship Church International.

La instalación mejora el acceso a la atención sanitaria para todos los residentes de Dube y alivia la presión sobre las clínicas vecinas. La clínica fue nombrada Isiboniso en honor al Inkosi que llevaba ese nombre. Su creación fue identificada como una alta prioridad para atender las necesidades sanitarias de la comunidad. La Clínica Isiboniso es una de las siete que han sido construidas por RBM en las comunidades rurales. Mkhontokayise provee el mismo beneficio para la comunidad Mkhwanazi que la Clínica Isiboniso.

Más información

Reporte de Sostenibilidad de RBM, 2008.

Minería y resolución de conflictos

Perfiles
AUSTRALIA
PERÚ
COLOMBIA



6. Minería y resolución de conflictos

Definición de términos

‘Resolución de conflictos’, para los propósitos de este documento es definido como el desarrollo de mecanismos de responsabilidad para resolver reclamos, disputas y quejas entre las comunidades y las compañías.

Perfiles

27. Reconciliación entre compañía y propietarios tradicionales, Australia
28. Diálogo y manejo del conflicto, Perú
29. Proceso de reconciliación facilitado en forma independiente, Colombia
30. SEstándar para disputas, quejas y/o reclamaciones, Perú

¿Cuáles son las oportunidades?

La resolución de conflictos en el sector minero abarca todo desde mecanismos de quejas, pasando por iniciativas internacionales con múltiples partes involucradas como los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos. Adicionalmente, las compañías mineras pueden operar en las áreas de conflicto, lo cual fomenta potencialmente un conjunto adicional de riesgos políticos y quejas de la comunidad que deben ser manejados.

Por lo tanto, el siguiente documento provee solamente un resumen muy breve del tema, enfocado en algunos de los arreglos de las asociaciones que compañías individuales han establecido en aras de responder a aspectos específicos de la resolución de conflictos.

- La oportunidad principal para las compañías en el campo de la resolución de conflictos parece estar *estableciendo mecanismos de reclamación como una parte integral de todos los compromisos de las partes y programas de desarrollo de la comunidad*. Este acercamiento puede ayudar a asegurar que reclamaciones menores no se conviertan en mayores conflictos, consumidores de tiempo y dinero. Luc Zandvliet del Proyecto de Aprendizaje Colaborativo (por sus siglas en inglés CDA):

‘...las relaciones compañía-comunidad pueden mejorar dramáticamente como resultado del manejo que se le da a las reclamaciones. También hemos visto quejas expresadas en una forma no violenta que han sido manejadas tan pobremente por la compañía que escalaron en gravedad; gente agredida por un caso que se originó en una solicitud de reunión con el gerente general para hablar de los trabajos locales.’⁴⁰
- Para compañías que han heredado disputas de larga duración (como el ejemplo de Colombia), un *proceso independiente administrado transparentemente*, puede ser un camino efectivo a seguir. Paneles que comprenden ONGs internacionales, inversionistas y académicos puede traer objetividad y credibilidad al proceso de solución de una disputa. Los fondos para el proceso (el cual puede consumir mucho tiempo y dinero) pueden ser compartidos entre la compañía, organizaciones gubernamentales y mecenas. Pero comparado con el costo de manejar una reclamación que ha escalado a bloqueos de las vías y a ataques físicos a la mina y al personal que allí trabaja, esto es una gran inversión.

⁴⁰ Citado de ‘Corporaciones y derechos humanos: Mecanismos de respuesta para la resolución de quejas y conflictos’, charla en Harvard University John F. Kennedy School Center for Business and Government, 19-20 de Noviembre de 2007, CEP Director de Proyecto Luc Zandvliet.

6. Minería y resolución de conflictos

- *Mecanismos de reclamación adaptados a las diferentes etapas del ciclo del proyecto.* El ejemplo de Perú cubrió las etapas de exploración y de viabilidad. El ejemplo de Azerbaiyán muestra un mecanismo de reclamación muy bien fundamentado operando durante la fase de construcción, la cual es la fase en que las comunidades locales sienten más los impactos sociales y ambientales.
- Exploración de los pros y los contras de involucrar al gobierno en los mecanismos de resolución de conflictos. En teoría, una institución del gobierno es el mediador más legítimo en un conflicto. En la práctica, esta puede no ser la mejor solución. Un ejercicio de descripción documental para Perú fue comisionado en el 2007 por el Consejo Internacional de Minería y Metales (por sus siglas en inglés ICMM) y llevado a cabo por la Política Administrativa de Oxford. Esta identificó una tensión entre, por un lado, estructuras multipartitas para resolver los conflictos entre las compañías mineras y las comunidades, y por otro lado, procesos impulsados por el gobierno. Esta tensión también se reflejó en el perfil de la Mesa de Diálogo – en ese ejemplo, los participantes decidieron excluir a las instituciones del gobierno del proceso. Una investigación más exhaustiva puede ser necesaria para identificar qué factores deben ser considerados, y por quién, para decidir si los gobiernos están involucrados en la resolución de un conflicto o no, y sobre qué bases.
- Compañías como invitados de las comunidades. Unas series de entrevistas fueron realizadas sobre el tema de mecanismos de reclamaciones, entre investigadores académicos de EU y Australia y gerentes de la industria. Uno de los puntos clave (un punto resaltado por un gerente de una compañía) fue el siguiente:

‘...la industria todavía necesita llevar a cabo un cambio de paradigma de manera tal que las comunidades – no las operaciones mineras – sean ubicadas en el centro del proceso de desarrollo del proyecto – en el que las empresas consideren todo desde el punto de vista de cómo afecta cada decisión a la comunidad.’⁴¹

Dicho cambio de paradigma incluiría claramente el establecimiento de mecanismos de reclamación efectivos como un elemento central para asegurar que las comunidades se sientan satisfechas con la presencia de una compañía. Esta por lo menos es la teoría. Hacerla operable es un asunto diferente, pero hay un creciente acervo de guías públicamente disponibles:

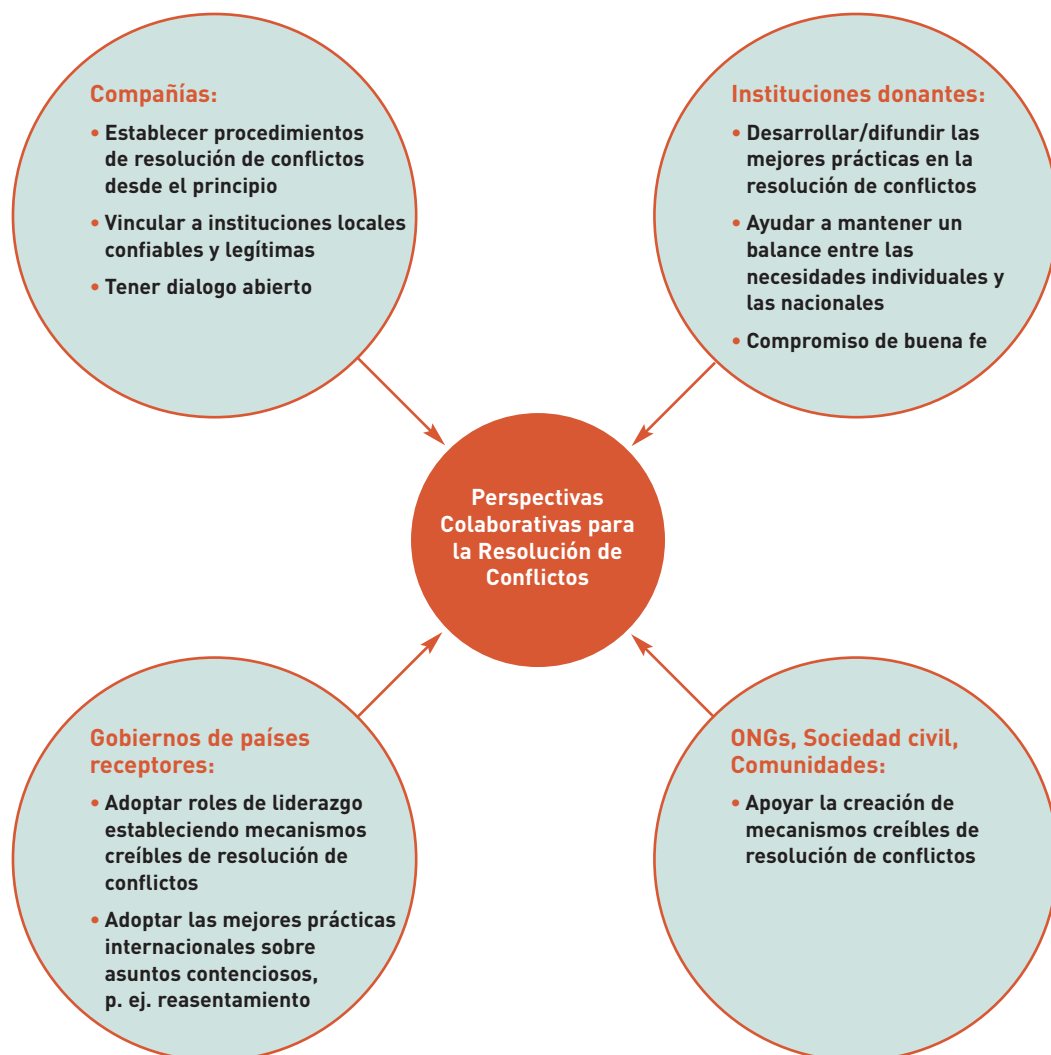
- Una descripción documental de mecanismos de reclamación mucho más completa que el documento actual ha sido realizada por la Iniciativa CSR de la Universidad de Harvard. El documento ‘Asignación de los Mecanismos de Reclamación en el Campo de los Negocios y los Derechos Humanos’ (‘Mapping Grievance Mechanisms in the Business and Human Rights Arena’) (Enero 2008) incluye más de 20 ejemplos de mecanismos de reclamación incluyendo los realizados por compañías individuales de varios sectores, los que operan a nivel industrial, ejemplos de industrias de tipo transversal, y ejemplos internacionales.
- Este documento proporciona información muy útil, directa, puntos de vista no atribuibles a los retos prácticos de establecer los mecanismos de reclamación: ‘Perspectivas de la industria minera sobre el manejo de reclamos de la comunidad: Resumen y análisis de entrevistas en la industria’ (Abril 2009) Centro para la Responsabilidad Social en Minería, Universidad de Queensland e Iniciativa de Responsabilidad Social de las Empresas, John F Kennedy School of Government, Harvard University.
- ICMM ha producido un documento guía sobre mecanismos de reclamación a nivel operativo a través de su programa de trabajo de desarrollo socio económico.
- Una valoración crítica de varios mecanismos de reclamación ha sido publicada por la Escuela de Economía de Londres en conjunto con la Coalición de Responsabilidad Corporativa. Ésta contiene un comentario crítico sobre el mecanismo de reclamación de BTC descrito en este documento⁴².

41 ‘Perspectivas de la industria minera sobre el manejo de reclamos de la comunidad: Resumen y análisis de entrevistas en la industria’ (Abril 2009) Centro para la Responsabilidad Social en Minería, Universidad de Queensland e Iniciativa de Responsabilidad Social de las Empresas, John F Kennedy School of Government, Harvard University.

42 Ver ‘Derechos humanos de las comunidades Georgianas a lo largo del oleoducto Baku-Tbilisi-Ceyhan (Human rights of Georgian communities along the Baku-Tbilisi-Ceyhan pipeline)’, en ‘La realidad de los derechos: Barreras para acceder a los remedios cuando los negocios operan más allá de las fronteras (The reality of rights: Barriers to accessing remedies when business operates beyond borders)’ (LSE y CORE, Mayo de 2009).

6. Minería y resolución de conflictos

Figura 10: Resumen de oportunidades para minería y resolución de conflictos



Fuente: Series destacadas 03 'Vías para el progreso (Ways Forward)'

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

El Acuerdo de Participación de Argyle es un acuerdo del uso de la tierra que cubre cerca de 800km² de territorio en Australia occidental. Este fue registrado ante las autoridades relevantes en el 2005 después de tres años de negociación entre la Mina de Diamante de Argyle y las comunidades aborígenes locales.

De acuerdo a la Comisión Australiana de Derechos Humanos, el acuerdo representa 'una encarnación tangible de la reconciliación práctica entre los propietarios de tierras indígenas y los representantes no indígenas de la industria'. Este es ampliamente percibido en la industria minera como un acuerdo histórico y ha servido como modelo mundial para los procesos de reconciliación que involucran a comunidades tanto indígenas como no indígenas.

1.2 Contexto y desafíos

La Mina de Diamante de Argyle cubre dos lugares significativos para las comunidades aborígenes: Barramundi Gap y Devil Devil Springs. El área ha sido explorada por 20 años, sin embargo, el compromiso entre la compañía y las comunidades aborígenes, en el mejor de los casos ha carecido de estructura. En el 2001 la compañía minera se sentó con las comunidades aborígenes para renovar el acuerdo existente de 'buena vecindad' y reemplazarlo por algo más estructurado.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

Preparación y discusiones previas a la firma del acuerdo tuvieron lugar entre el 2002 y el 2005. El acuerdo perdura hasta la clausura de la Mina de Diamante de Argyle en el 2018.

2.2 Foco geográfico

Este de Kimberley, Australia occidental.

2.3 Grupo objetivo

Propietarios tradicionales (Comunidades aborígenes).

2.4 Procesos seguidos

- El acuerdo requirió encontrar un compromiso entre dos sistemas de leyes diferentes, la ley Occidental y la ley Indígena.
- Las reuniones iniciales no tenían una agenda formal y los gerentes de minas se abocaron a escuchar a los propietarios tradicionales, y pedir una disculpa por los errores anteriores.
- En reconocimiento del desequilibrio de fuerzas entre la compañía y la comunidad, la comunicación entre las partes fue modelada a favor de la comunidad. Los propietarios tradicionales fueron llevados a un recorrido por la mina. Diferentes estrategias visuales fueron usadas para ayudar con explicaciones del impacto de la minería en el área local. Se usaron intérpretes todo el tiempo.
- En un proceso recíproco los propietarios tradicionales suministraron información sobre sus leyes y costumbres a los gerentes de las compañías. También celebraron ceremonias que ayudaron a asegurar que la operación de la mina pudiera ser conducida libre del peligro de los espíritus ancestrales.

- Un MoU (Memorando de entendimiento) fue realizado para proveer las bases de las negociaciones, con un componente importante que manifiesta la necesidad de construir confianza entre las partes.

- Acto seguido, la mina puso de manifiesto una disculpa formal por errores pasados. Esto allanó el camino para acuerdos más sustanciales basados en el MoU.

2.5 Rol de las organizaciones socias

Aunque la mina de Diamante de Argyle instituyó el proceso inicialmente, la mina y los propietarios tradicionales (con la asistencia del Concejo de la Tierra de Kimberley) fueron involucrados en las negociaciones como socios iguales en la medida de lo prácticamente posible.

Los fondos para las negociaciones fueron suministrados por la mina y el gobierno Australiano. Los intérpretes y los que fueron empleados para dar asesoría legal y financiera, jugaron un rol de gran importancia en los procedimientos.

2.6 Gobierno y mecanismos de responsabilidad

El acuerdo contiene un 'comité de asociación' que incluye a 26 propietarios tradicionales y a un pequeño grupo de gerentes de la compañía. El comité se reúne cada tres meses durante la duración del acuerdo para asegurar que éste continúe en la dirección correcta.

⁴³ Perfil aprobado por Rio Tinto.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo contribuciones a ODMs)

Dos elementos del acuerdo resaltaron en las discusiones:

- Un Acuerdo del Uso de la Tierra Indígena, que vincule legalmente a ambas partes y que resalte los beneficios financieros y demás recibidos por los propietarios tradicionales; y
- El Acuerdo del Plan de Gestión de Argyle, que comprende ocho áreas de acción incluyendo formación y empleo, acceso a la tierra y gerencia, y desmantelamiento.

El acuerdo provee a los propietarios tradicionales con un amplio rango de oportunidades de desarrollo socioeconómico, en sus propios términos. Como tal, representa una contribución al ODM1 (mitigación de la pobreza).

3.2 Factores críticos de éxito

- La disposición de la compañía de disculparse por sus errores pasados fue esencial para construir una base de confianza desde la cual proceder.
- Los propietarios tradicionales han jugado un rol central a lo largo del proceso, tanto durante la preparación de tres años, como durante la ejecución en curso. Esto les permite comprometerse con la mina en sus propios términos, por ejemplo a través de la realización de ceremonias y del refuerzo de las relaciones con la tierra.

3.3 Estatus actual de la asociación

El acuerdo está en marcha y en vigencia hasta el 2018.

PARTE 4 Potencial para replicación o extensión

El acuerdo representa un ejercicio significativo en el fortalecimiento de la gobernanza: del auto-gobierno en el caso de las comunidades aborígenes, y de la capacidad de las estructuras de gobierno local y regional. Aunque el acuerdo fue elaborado con comunidades aborígenes, ciertos elementos del proceso pueden ser aplicados inmediatamente en otras partes, tal y como ha sucedido por ejemplo en el compromiso de Newmont Ghana con las comunidades locales.

Más información

Hay gran información disponible públicamente sobre el Acuerdo de Participación de Argyle. Una fuente inicial útil es el capítulo 5 del Reporte de Títulos Nativos de la Comisión Australiana de Derechos Humanos, del año 2006.

PARTE 1

Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Un mecanismo de resolución de conflictos conocido como 'Mesa de Diálogo' fue creado para las negociaciones entre las comunidades afectadas por la minería en la región de Tintaya y la compañía dueña de la mina, que era en aquel momento BHP Billiton.

1.2 Contexto

In the 1980s, the Government of Peru expropriated more than 2,000 hectares of land to develop the Tintaya open-pit copper mine in the high Andes region, displacing hundreds of people. The mine was subsequently privatized and acquired by Magma Copper and then BHP Billiton which sold the mine in 2006 to its current owners, global mining group Xstrata.

People affected by this mine allege that the government failed to adequately compensate them for their land or gain their informed consent, with some reporting that they were forcibly evicted and threatened with violence by mine security. Others have reported that water and air pollution from the mine and tailings dam has caused the death or illness of their animals, as well as affecting their own health, and loss of traditional livelihoods due to loss of land to the mine. Some of these problems continued after the sale of the mine to BHP Billiton and then Xstrata.

The communities approached Oxfam to facilitate a dialogue process between themselves and the company. The 'Dialogue Table' was created as a result.

PARTE 2

Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

Desde el 2002 hasta la fecha.

2.2 Foco geográfico

Provincia de Espinar, Perú.

2.3 Grupo objetivo

Las comunidades de Tintaya Marquiri, Alto Huancané, Bajo Huancané, Alto Huarca, Huano Huano y más recientemente, Huisa.

2.4 Proceso desarrollado

- La preparación para la 'Mesa de Diálogo' incluyó la solicitud inicial de asistencia hecha por las comunidades de Oxfam, seguidas por una visita preparatoria a Perú por un representante de Oxfam.
- La primera reunión de la Mesa de Diálogo tuvo lugar en Febrero del 2002 y estableció las bases para las reuniones futuras. Esto incluyó el acuerdo de un código de conducta, los asuntos a ser tratados y el nombramiento de un facilitador externo.
- Notablemente, las comunidades solicitaron que las instituciones del gobierno NO participaran en el proceso, por lo menos en las etapas iniciales.
- La financiación para el proceso fue compartida por todos los participantes.
- La siguiente fase del proceso involucró el fomento de la confianza entre la compañía por una parte, y la comunidad y la ONG por la otra. Cuatro reuniones de la mesa fueron celebradas durante esta fase.
- Una serie de estudios conjuntos fue comisionada para explorar los impactos ambientales, socio económicos y de derechos humanos de la mina.

- Cuatro comisiones fueron establecidas para adelantar trabajos en las áreas de transacción de tierras, impacto ambiental, derechos humanos y desarrollo sostenible. Dentro de cada área, un plan de trabajo fue establecido priorizando acciones en acuerdo con todos los asociados. Finalmente una 'comisión de coordinación y seguimiento' fue nombrada para asegurar que todo el trabajo realizado tuviera un impacto duradero.

2.5 Roles de las organizaciones participantes

Compañía

- Los altos directivos de la compañía fueron involucrados desde el principio
- La compañía volvió a retomar sus principios fundacionales dentro del proceso para contribuir a integrar las recomendaciones emergentes
- La compañía también invirtió tiempo en la construcción de habilidades internas para sus gerentes en áreas tales como el manejo de conflictos, desarrollo socioeconómico y responsabilidades hacia las comunidades

Comunidades

- Las comunidades fueron representadas durante el proceso tanto a nivel local como nacional
- El cuerpo nacional representativo de la comunidad, CONACAMI, había hecho el acercamiento inicial a OXFAM para solicitar asistencia con el proceso
- CONACAMI jugó un rol activo al inicio del proceso, trabajando estrechamente con las comunidades afectadas y actuando como un vínculo con OXFAM Australia

⁴⁴ Perfil aprobado por BHP Billiton.

- CONACAMI se retira posteriormente del proceso, debilitándose la coordinación entre las comunidades, aunque las comunidades permanecieron involucradas con la ayuda de un cuerpo representativo regional

ONGs

Aunque inicialmente fueron involucradas como observadores, tanto Oxfam America como Oxfam Australia se involucraron activamente en el proceso a medida que se desarrollaba. Un representante de Oxfam Australia ayudó a organizar la primera reunión de la Mesa de Diálogo, hizo cuatro visitas posteriores y elaboró reportes regulares del proceso. Las ONGs (incluyendo Cooperación, basado en Perú) también suministraron información a las comunidades, analizaron el proceso, prepararon reportes legales y redactaron el acuerdo del progreso general.

2.6 Gobierno y mecanismos de responsabilidad

Las reuniones regulares de la Mesa de Diálogo y sus varias subcomisiones significaron que la rendición de cuentas quedara integrada en el proceso desde el principio. El hecho de que el trabajo pudiera continuar a pesar de la retirada de un participante mayor mostró la fuerza de las relaciones que se habían establecido.

2.7 Factores críticos de éxito

- Para las comunidades y la compañía, la Mesa Redonda de Diálogo era un desafío en un inicio por la necesidad de cada grupo de entender la cultura del otro.
- Establecer la confianza ha sido fundamental –una parte clave de esto ha sido garantizar que las promesas hechas como parte del proceso de negociación se mantengan.

- La construcción de un consenso ha demostrado también ser importante y en este caso refleja el proceso tradicional de la toma de decisiones de la comunidad. Al tomar tiempo en la toma de decisiones se asegura de que todas las partes ‘se apropien’ de las resoluciones, lo que conduce a la creación de acuerdos estables y duraderos.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo contribuciones a ODMs)

Se elaboraron planes en cada una de las 4 áreas principales (adquisición de tierra, impactos ambientales, derechos humanos y desarrollo sostenible) y se formalizó un acuerdo que se firmó en el 2004. El acuerdo establecía, entre otras cosas, que la compañía facilitaría la adquisición de la tierra a las comunidades, incluyendo el suministro de asistencia técnica para el uso de la tierra (por ejemplo la instrucción en salud animal y la provisión de herramientas); detalles de un fondo de desarrollo de la comunidad, para el cual la compañía contribuiría con US\$330,000 cada año por tres años*; el acuerdo reafirmó también los compromisos de los miembros de la Mesa de Diálogo respecto a soluciones avanzadas sobre asuntos de derechos humanos y problemas ambientales y sociales.

En teoría el proceso contribuye con ODM7 (ambiente) y ODM3 (igualdad de género).

* Este periodo inicial ha sido extendido y sigue en vigor.

PARTE 4 Potencial para replicación o extensión

El mecanismo de la Mesa de Diálogo fue extendido para responder a un conflicto que surgió en el 2005 durante la venta de la mina. Esto demuestra la flexibilidad de la estructura. En teoría este también tiene el potencial para replicarse en otros lados, especialmente como Oxfam tiene presencia internacional, podría jugar un rol facilitador similar. Sin embargo, si el modelo se aplica en otros lados puede ser necesario hacer ajustes en aras de comprometer a las instituciones del gobierno en el proceso.

Más información

La información en este perfil fue tomada de la publicación ‘Diálogo y manejo de conflictos en la tierra de la comunidad: El caso de la mina Tintaya en Perú’ CooperAccion.

Ver también el trabajo de Oxfam Australia de la oficina del Ombudsman de Minería.

PARTE 1 Aspectos generales de la asociación

1.1 Resumen

Una disputa de larga duración heredada por los nuevos propietarios de la mina del Cerrejón fue resuelta a través de un proceso que involucró a un grupo de revisión internacional compuesto por expertos independientes.

1.2 Contexto

En 2001-2002, las adquisiciones de tierra de la compañía en Tabaco dejaron a la comunidad dividida y algunas familias fueron expropiadas en aplicación de la legislación Colombiana. Esta situación generó tensión entre las comunidades locales y el Cerrejón, quitándole así a la compañía la licencia social para operar, y poniendo en riesgo la sostenibilidad futura de La Guajira.

En Agosto del 2007, el Cerrejón anunció que se había comisionado un reporte independiente sobre el compromiso social pasado y actual de la compañía. El objetivo era trabajar con todas las partes de la comunidad para identificar las prioridades de la comunidad, evaluar los programas en curso, y destacar las áreas de buen desempeño y asuntos de interés relevantes.

PARTE 2 Perspectiva de la asociación

2.1 Inicio y duración

2007-2008.

2.2 Foco geográfico

La Guajira, Colombia.

2.3 Grupo objetivo

Residentes formales del pueblo de Tabaco.

2.4 Proceso desarrollado

La compañía quería asegurarse de que el proceso de revisión fuera tan creíble y objetivo como fuese posible. Por lo tanto fue realizado independientemente de la gestión de la mina, con experiencia en desarrollo proveniente de Colombia y del ámbito internacional. El grupo de reporte fue apoyado por un grupo consultor en Perú (El Grupo de Capital Social), el cual dirigió el trabajo de campo. La compañía acordó proveer toda la información pertinente y garantizar un acceso completo a las instalaciones, personal y registros de la compañía.

El grupo de revisión sostuvo reuniones en Bogotá y en La Guajira. En Febrero del 2008 el grupo sometió su reporté a la compañía. El reporte fue publicado. La compañía publicó una lista de planes detallados de gestión en respuesta a lo que ellos describían como 'información valiosa' del reporte en Abril del 2008. Una de las acciones clave fue un compromiso de reunirse con miembros de las comunidades afectadas representadas por el Comité de Reubicación de Tabaco (CRT) en aras de identificar un camino a seguir.

Posteriormente a la reunión entre la compañía y la comunidad, hubo un acercamiento con el presidente del grupo independiente para facilitar una serie de diálogos entre la compañía y el CRT. El presidente (Dr. John Harker de la Universidad de Cap Breton en Canadá) accedió a la solicitud. Las reuniones tuvieron lugar entre Agosto y Diciembre del 2008. El acuerdo final fue firmado en Diciembre del 2008.

2.5 Rol de los asociados

El proceso descrito en la subsección anterior brinda una perspectiva general de los roles y las responsabilidades de los diferentes asociados. Aún no está claro en la información públicamente disponible, cómo fue financiado el proceso.

2.6 Proceso de participación de las partes interesadas

'Las partes' del proceso pueden ser agrupadas por un lado en las comunidades afectadas, y los observadores interesados y partes externas de ONGs, grupos de campaña y demás. Las comunidades afectadas fueron involucradas directamente a lo largo del proceso como entrevistadas y participantes. Las partes externas interesadas se mantuvieron al tanto del proceso a través de una serie de documentos publicados tanto en los sitios Web internacionales de las compañías de la sociedad comercial como en el sitio Web bilingüe de Cerrejón.

⁴⁵ Perfil aprobado por Cerrejón Coal.

PARTE 3 Análisis

3.1 Resultados de la asociación (incluyendo contribuciones a ODMs)

El principal resultado de la asociación ha sido la firma del un acuerdo entre la compañía y las comunidades. El acuerdo tiene el potencial de dirigir a la reconstrucción, en una tierra adecuada para la agricultura, de una nueva comunidad de Tabaco para aquellos que deseen vivir allí, y de los medios de vida del pueblo. La ejecución del acuerdo está actualmente en curso. Cuando sea instrumentado en su totalidad, el acuerdo contribuirá a ODM1 (mitigación de la pobreza).

3.2 Factores críticos de éxito

Mientras que la prueba del éxito del proceso recaerá principalmente en la rapidez y la efectividad de la ejecución del acuerdo (la ejecución está actualmente en curso), es pertinente hacer una observación acerca del acercamiento del Cerrejón. Esta se refiere al compromiso de transparencia de la compañía a lo largo del proceso, en la decisión inicial para comisionar una revisión independiente, la disposición de someter los registros de la compañía a escrutinio, y la decisión de publicar el manejo detallado de las respuestas a las recomendaciones del grupo.

PARTE 4 Potencial para replicación o extensión

El proceso en La Guajira claramente demostró el rol potencial que puede ser desempeñado por un grupo de revisión internacional respetado, al mediar entre una compañía y una comunidad, en una reclamación que antecedió la presencia del actual dueño. Lo que fue particularmente notable sobre el proceso fue la rapidez con la cual la situación fue resuelta una vez que la compañía hizo un compromiso claro de encontrar una solución.

Las oportunidades de replicación de este modelo de asociación parecen ser significativas por las siguientes razones:

- 1) los mecanismos de reclamación en la industria minera han sido identificados como un área de interés creciente en el documento CSRM/CSRI referido anteriormente⁴⁶;
- 2) El proceso del Cerrejón ha sido bien documentado por el grupo independiente y por la compañía misma;
- 3) El Cerrejón es una asociación de negocios que cobija a tres compañías mineras importantes, de las cuales todas tienen la oportunidad de aplicar el proceso (o aspectos del proceso, según la relevancia) en sus propias compañías; y
- 4) Las reclamaciones de larga duración, heredadas, parecen estar entre los retos sociales más intratables que las compañías mineras deben enfrentar, y el modelo del Cerrejón ofrece una solución potencial.

⁴⁶ 'Perspectivas de la industria minera en el manejo de reclamaciones de la comunidad: Resumen y análisis de entrevistas a industrias' (Mining industry perspectives on handling community grievances: Summary and analysis of industry interviews) (Abril 2009) Centro para la Responsabilidad Social en Minería, Universidad de Queensland e Iniciativa para la Responsabilidad Social Corporativa, Escuela de Gobierno John F. Kennedy, Universidad de Harvard.

Más información

El reporte del grupo independiente, con la respuesta del Cerrejón, el texto completo del acuerdo y los reportes de progreso, pueden ser encontrados en el sitio Web del Cerrejón en www.cerrejoncoal.com

Antecedentes

En Agosto del 2004, se le concedió a Xstrata Copper un periodo de hasta 6 años para completar la exploración y viabilidad del trabajo en el proyecto de cobre en Las Bambas, en el sur de Perú. El proyecto ha establecido un número de iniciativas para comprometer a las comunidades locales incluyendo el establecimiento de un grupo asesor independiente y un plan de participación social. También ha establecido un mecanismo de quejas con el fin de atender las reclamaciones de individuos y grupos locales. El procedimiento de reclamación aplica a cualquier situación en que un individuo no esté conforme con la manera en que es conducida la operación o con un trato personal inapropiado.

Actividades

Bastantes talleres han sido realizados para proporcionar información acerca del mecanismo. Este es asequible para aquellos que trabajan en el proyecto Las Bambas y para residentes de la comunidad local. Los funcionarios de relaciones de la comunidad aseguran que a cualquier miembro de la sociedad que desee presentar una queja, se le proporciona la información necesaria sobre el proceso a seguir, en su propio idioma. Si los denunciantes son analfabetos, su queja verbal se escribe y se les lee; ellos firman la confirmación de la precisión.

Cada queja recibida de las partes elegibles es aceptada, analizada y contestada. Al igual que en el ejemplo de Azerbaiyán mencionado anteriormente, hay tres etapas del procedimiento, dependiendo de si el denunciante queda satisfecho con la respuesta sugerida. La primera etapa involucra a la compañía solamente; la segunda etapa también involucra a los líderes de la comunidad en un panel de arbitraje; la tercera etapa va a una corte de arbitraje. Xstrata y la comunidad nombran cada una a un árbitro, y estos dos individuos nombran a un tercero.

Impactos y replicabilidad

Más de 100 casos han sido levantados desde que el sistema fue establecido en el 2005. Compensación o remediación es la respuesta normal. Los denunciantes tienen derecho de apelar en todas las etapas. Después de la tercera etapa, el denunciante puede ir a la corte. La compañía acepta el resultado en cada uno de los tres niveles sin apelación.

El gran número de casos traídos ante el procedimiento de reclamaciones es un indicador del éxito de la propuesta, y de la necesidad de dicho mecanismo. Este tiene una clara replicabilidad para otras compañías mineras durante las etapas de exploración y viabilidad del ciclo del proyecto.

Más información

Una versión extendida de este perfil está disponible en 'Descripción documental de los mecanismos de reclamación en la arena de los negocios y los derechos humanos' (Mapping grievance mechanisms in the business and human rights arena), (Enero 2008), Iniciativa CSR Harvard.

⁴⁷ Perfil aprobado por Xstrata.

Observaciones

El modelo de asociación en el sector minero y de metalurgia se ha perfilado y analizado durante más de una década. Algunos de los ejemplos más amplios disponibles, han sido documentados por los estudios de caso y documentos de investigación del Clúster de Socios de Negocios para el Desarrollo de Recursos Naturales, y del Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Minería y la Metalurgia. Una de las advertencias importantes que emergen de esta investigación es que las asociaciones existentes no son una panacea y hay momentos en que las asociaciones no son apropiadas como modelo para la obtención de resultados. Las prácticas responsables de negocios también son medios fundamentales por los que las empresas mineras pueden aumentar su contribución socio-económica.

Con este contexto en mente, este ejercicio de descripción basada en documentos muestra que las empresas mineras han participado en asociaciones en los seis ámbitos prioritarios de La Minería: Alianzas para el Desarrollo en todas las regiones del mundo. Dentro del amplio alcance de la investigación para este documento, parece que hubiera más asociaciones actualmente en curso en las áreas de minería y desarrollo económico en cuanto al contenido local y de minería y reducción de la pobreza, con respecto a los otros temas prioritarios. Existen relativamente menos asociaciones en las áreas de minería y resolución de conflictos, y la minería y el desarrollo económico en cuanto a la gestión de ingresos (aunque como se explica en el informe, la actividad en estas dos últimas áreas parece estar creciendo rápidamente).

Las compañías mineras se han asociado con una variedad de organizaciones, incluyendo instituciones gubernamentales, ONGs, escuelas técnicas, mecenas y bancos de desarrollo. Las únicas organizaciones internacionales que actualmente parecen estar colaborando de forma regular con las empresas mineras son la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID)

A pesar de la amplia gama de actividades en las que las compañías mineras están involucradas, las asociaciones siguen siendo la excepción y no la regla. Puesto que la actividad de las asociaciones se ha prolongado durante más de diez años, la pregunta surge: ¿por qué ha tenido que esperarse hasta ahora para tener el impulso actual?

Recuadro 1: Lista de verificación para las compañías mineras que van a publicar información sobre las asociaciones

La información suficiente sobre la asociación debe:

- Incluir la discusión franca de los retos y los éxitos
- Aparecer en todos los sitios Web asociados (o estar disponible en los sitios de todos los asociados), no sólo en la página Web de la empresa, presentándose en las propias palabras de cada socio, o como una declaración de común acuerdo
- Proporcionar actualizaciones de progreso regularmente
- Contener algunos comentarios externos por un tercero confiable
- Indicar el nombre de la persona responsable de escribir la información
- Explicar el propósito de la publicación de la información (por ejemplo, como medio de rendición de cuentas de construcción, como medio de fomentar la replicación, como una forma de celebrar el éxito)
- Utilizar el kit de herramientas para el cálculo de impacto en el desarrollo, en particular la contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio
- Indicar a quién contactar para más información sobre la asociación.

Las respuestas pueden incluir el hecho de que el nivel de habilidades de las asociaciones dentro de la industria ha sido débil, o la dificultad de replicarlas, o la falta de conciencia de los posibles beneficios de un enfoque de cooperación.

La exploración de estos temas está más allá del alcance de este informe, aunque han surgido algunas posibles soluciones en el curso de la investigación. Por ejemplo, sobre la cuestión del nivel de competencias, hay indicios de que las empresas mineras están progresando gracias, en parte, a las iniciativas externas que tratan de profesionalizar el ámbito de las asociaciones, tales como el Esquema de Acreditación de Asociaciones, junto con el Foro de Líderes del Comercio Internacional y el Instituto de Desarrollo de Ultramar. Las iniciativas lideradas por las compañías, como la Revisión de las Relaciones con la Comunidad, de Newmont, también se proyectan como una luz sobre las competencias cooperativas.

Una forma de facilitar la replicación de asociaciones es el uso de herramientas basadas en ejemplos exitosos. La Corporación Financiera Internacional ha liderado el trabajo en esta área (véase, por ejemplo, el kit de herramientas de IFC y Mozlink BHP Billiton (Perfil 14), y el kit de herramientas de IFC y Zimele Anglo American (Perfil 18)).

Otro mecanismo que puede facilitar la replicación de asociaciones es mejorar la calidad del material publicado de los estudios de caso. Las compañías a menudo tienen más capacidad y motivación para publicar información que los otros asociados, lo que puede llevar a un cuadro incompleto de la asociación.

Basándose en la experiencia de investigación involucrada en este trabajo, el Recuadro 1 'Lista de verificación para las compañías mineras cuando vayan a publicar de información sobre asociaciones' establece una lista de características que mejoran la calidad de la información de la asociación. La mayoría de las informaciones sobre las asociaciones de esta investigación contienen sólo una o dos de las características enumeradas.

Sigue siendo un reto el identificar los beneficios de cada enfoque asumido por las asociaciones. Por ejemplo muchas asociaciones, no sólo las relacionadas con el sector minero, ahora están buscando maneras de cuantificar la contribución a los objetivos⁴⁸ de desarrollo. En otras palabras, ¿funcionó la iniciativa de colaboración para la mejora de la calidad de vida de las comunidades locales? Esta es una pregunta muy compleja. La mayoría de las asociaciones perfiladas en este documento tratan de cuantificar los impactos en términos de riqueza o de empleos creados. Pero existen resultados menos tangibles, como las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo del Milenio o la mejora de la gobernabilidad local o la autosuficiencia de la comunidad, que siguen sin medirse.

Un pensamiento final es que el establecimiento y la gestión de asociaciones eficaces a menudo implica contar con individuos (de cualquier sector) que sean fuertes, y capaces de asumir riesgos, que estén dispuestos a trabajar más allá de las fronteras tradicionales. Estas personas a menudo son las únicas que conocen las asociaciones lo suficientemente bien como para entender lo que funciona, lo que no funciona y por qué. En última instancia, por lo tanto, gran parte parece depender de la voluntad y la capacidad de estos individuos pioneros para compartir sus experiencias en beneficio de las futuras asociaciones.

48 Para una más amplia discusión sobre este tema, véase el artículo de Simon Maxwell sobre 'Aprovechamiento del potencial de impacto de los negocios en el desarrollo: hacia la cuarta generación' en www.businessfightspoverty.org

Agradecimientos

El autor* desea agradecer a Sara Ovuike de ICMM por su ayuda en la investigación de textos e imágenes, y su seguimiento paciente a los perfiles de las empresas. Gemma Lee de ICMM también realizó aportes útiles a la investigación en una etapa inicial. Jon Samuel de Anglo American me envió la estrategia social de la empresa para el 2009 al 2011, que preveía una revisión de la realidad. Marcos Henstridge de BP proporcionó algunos ejemplos útiles del sector del petróleo y el gas. El informe fue encargado por Kathryn McPhail que dirige La Minería: Alianzas para el Desarrollo. Kathryn proporcionó orientación a lo largo del proceso de producción del informe, incluyendo las fuentes de información, así como sugerencias sobre la estructura del documento. Se tuvo todo el cuidado de asegurar que la información fuera interpretada correctamente desde una amplia gama de fuentes. Cualquier error de interpretación o de la resolución son míos.

Limitación de responsabilidad

Esta publicación contiene una guía general y no debe utilizarse como sustituto de la experticia técnica apropiada. Si bien se tomaron todas las precauciones razonables para verificar la información contenida en esta publicación, a la fecha de publicación, se distribuye sin garantía de ningún tipo, ya sea expresa o implícita.

En ningún caso, el Consejo Internacional de Minería y Metalurgia (ICMM por sus siglas en inglés) se hará responsable por los daños y perjuicios de toda naturaleza, derivados del uso o la confianza en este documento. La responsabilidad de la interpretación y el uso de esta publicación recaen en el usuario (que no debería suponer que está libre de errores o de que será adecuado para el propósito del usuario) y el ICMM no asume responsabilidad alguna por errores u omisiones en esta publicación o en materiales de otras fuentes referidas en la presente publicación.

Las opiniones expresadas no representan necesariamente el criterio ni la política declarada por el ICMM. Esta publicación ha sido desarrollada para apoyar la aplicación de los compromisos del ICMM, sin embargo el usuario debe tener en cuenta que esta publicación no constituye una declaración de posición u otro compromiso obligatorio que los miembros del ICMM estén obligados a adoptar bajo el Marco de Desarrollo Sostenible del ICMM.

Las denominaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte del ICMM sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Además, la mención de determinadas entidades, personas, materiales básicos, los nombres comerciales o procesos comerciales en esta publicación no constituye un respaldo por el ICMM.

Esta declaración debe ser interpretada de acuerdo con las leyes de Inglaterra.

Marca

El logotipo del ICMM es una marca registrada del Consejo Internacional de Minería y Metalurgia. Inscrita en el Reino Unido, Australia y Japón.

* Dave Prescott es un escritor e investigador independiente en el sector privado y el desarrollo. Él puede ser contactado en daveprescott@gmail.com

ICMM

El Consejo Internacional de Minería y Metalurgia (ICMM) fue creado en 2001 para actuar como un catalizador para mejorar el rendimiento en la industria minera y metalúrgica. Hoy en día, la organización reúne a 19 empresas mineras y de metales, así como 30 asociaciones mineras nacionales y regionales y las asociaciones mundiales de materias primas para hacer frente a los retos fundamentales del desarrollo sostenible.

El CIMM se esfuerza por ser:

Compañías líderes trabajando juntas y con otros para fortalecer la contribución de la minería, los minerales y los metales al desarrollo sostenible.

www.icmm.com

ICMM

**35/38 Portman Square
London W1H 6LR
United Kingdom**

Phone: +44 (0) 20 7467 5070

Fax: +44 (0) 20 7467 5071

Email: info@icmm.com

www.icmm.com