

**Reseña de las Relaciones de Newmont con la Comunidad:
Mina de Yanacocha, Perú
Efectuada en octubre de 2007**

Redactado por:

y



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción	1
1.1	Propósito de la evaluación	1
1.2	Autores	1
1.3	Generalidades de Minera Yanacocha (MYSRL)	1
2	Contexto de la situación	2
2.1	Contexto nacional	2
2.2	Contexto local	4
2.2.1	Urbano	5
2.2.2	Rural	5
2.3	Historia de MYSRL en Cajamarca	6
2.4	Resumen del contexto	11
3	Panorama de las relaciones actuales con la comunidad	11
3.1	Inquietudes sobre la contaminación del medio ambiente	11
3.1.1	Inquietudes clave mencionadas	11
3.1.2	Programas de MYSRL para abordar las inquietudes por el agua	12
3.2	Rápido crecimiento	15
3.3	Altas expectativas con respecto al desarrollo sustentable	16
3.4	Compromisos no cumplidos	17
3.5	Interacciones comunidad- empleados	18
3.5.1	Mejora en las relaciones entre los interesados urbanos y los empleados	18
3.5.2	Relaciones con los interesados rurales	19
3.5.3	Ex- hacendados	21
3.6	Conflictos sociales que desencadenaron en violencia	22
4	Fortalezas	22
4.1	Nuevo Enfoque	22
4.2	Esfuerzos de la compañía para cumplir sus compromisos	23
4.3	Coordinación entre el grupo de Operaciones y Asuntos Externos	24
4.4	Interesados alentados por grupos progresistas dentro de MYSRL	24
4.5	Programas de desarrollo social	25
5	Brechas y riesgos futuros	25
5.1	Percepción negativa de los interesados sobre actitudes de los empleados	25
5.2	Imputaciones de que la compañía está reconsiderando la exploración del Quilish	27
5.3	Comportamientos negativos de la alta gerencia afectan la relación corporación-comunidad	27
5.3.1	Respuesta a las imputaciones de FORZA	27
5.3.2	Falta de alineamiento con los Compromisos de Responsabilidad Social	27
5.3.3	Nueva estructura organizativa reduce el poder de toma de decisiones in situ	29
5.4	Prácticas de relación con las comunidades rurales	29
5.5	Responsabilidad por “errores pasados”	30
5.6	Mensajes de MYSRL carecen de credibilidad	31
5.7	Falta de coordinación y comunicación interna entre departamentos	32
5.8	Inquietudes por los derechos humanos están en aumento	32
5.9	Contratistas	34
5.10	Mecanismos conciliatorios y procedimientos de resolución de conflictos	34
6	Observaciones finales y conclusión	36
	APÉNDICE A	37
	APÉNDICE B	39
	APÉNDICE C	40
	APÉNDICE D	41

Este documento refleja una evaluación cualitativa del riesgo respecto de los factores sociales en el área general adyacente a la actividad minera que se está evaluando.

Este documento refleja los puntos de vista, las opiniones y la experiencia individual de los asesores, sobre la base de la información disponible en el momento de la evaluación.

Como tal, la evaluación no refleja necesariamente los puntos de vista ni las posiciones de Newmont Mining Corporation.

Las citas de los interesados, incluidas en este informe para ilustrar las relaciones con la comunidad, fueron elegidas a criterio exclusivo de los autores.

1 Introducción

1.1 Propósito de la evaluación

Como parte de la Reseña de las Relaciones de Newmont Mining Corporation con la Comunidad, tres investigadores de alto rango viajaron al yacimiento de Yanacocha, en Perú, entre el 10 y el 19 de octubre de 2007, para efectuar una evaluación en el lugar de las relaciones entre los interesados de la comunidad local y Minera Yanacocha (MYSRL). El propósito de esta evaluación era analizar los mecanismos, sistemas y procedimientos utilizados por MYSRL para entablar relación con la comunidad local, y captar las percepciones de los interesados sobre el desempeño de la compañía en ese sentido. Este informe fue redactado a pedido del Comité de Responsabilidad Social y Ambiental de la Junta Directiva de Newmont. Como parte de este pedido, se solicitó a los asesores que presentaran un informe de dos partes: una planilla de evaluación completa y un componente narrativo con una estructura organizativa específica. A pedido de Newmont, las Secciones 2-5 de este informe se ocupan de las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuál es el contexto en el cual se ha desarrollado la relación MYSRL con la comunidad local, y cuáles son sus consecuencias para las relaciones actuales?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas de los sistemas y la práctica de las relaciones actuales con la comunidad implementados por MYSRL?
- ¿Cuáles son las brechas principales y los futuros riesgos en las relaciones de MYSRL con la comunidad local?

1.2 Autores

La evaluación de Minera Yanacocha fue conducida por Bernarda Elizalde. Sus colaboradoras fueron Melissa Whellams, de CCSR, y Christina Sabater. Puede consultar las biografías en el Apéndice A.

1.3 Generalidades de Minera Yanacocha (MYSRL)

Minera Yanacocha es propiedad conjunta de Newmont Mining Company (51,35%), la compañía peruana Compañía de Minas Buenaventura (43,65%) y el brazo corporativo del Grupo del Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (IFC) (5%).

La mina de Yanacocha es la mayor productora de oro de Sudamérica. El yacimiento, ubicado en la provincia de Cajamarca, Perú, está formado por seis minas a cielo abierto, cuatro plataformas de lixiviación y tres plantas de recuperación de oro. Comenzó a producir en 1993 y se espera que continúe funcionando hasta 2018, aunque la expectativa de vida de la mina depende de la capacidad de la compañía de identificar nuevas áreas de exploración y explotación. La mina emplea a más de 8.000 trabajadores (incluidos los contratistas a tiempo completo), la mayoría de los cuales vive en la ciudad de

Cajamarca y en muchas pequeñas comunidades vecinas a la mina. De acuerdo con la compañía, más del 56% de los trabajadores provienen del departamento de Cajamarca (de igual nombre que la ciudad).

Las operaciones diarias del yacimiento son supervisadas por los gerentes in situ. Sin embargo, la estrategia, la política y la coordinación entre las áreas funcionales son regidas por una estructura regional. La responsabilidad final recae sobre el Vicepresidente Regional para Sudamérica, cuya sede se encuentra en Lima, Perú. Existen cinco Directores de Grupos Regionales bajo las órdenes del Vicepresidente Regional. Los Grupos Regionales son: Operaciones, Responsabilidad Social y Ambiental (ESR), Legal, Recursos Humanos y Negocios Ejecutivos. El Gerente de Gobierno y Relaciones Públicas responde ante el Vicepresidente Regional, pero no tiene una función regional.

In situ, el Director de ESR se ocupa del Departamento de Asuntos Externos (EA) y del Departamento Ambiental. El Departamento de EA, liderado por un gerente, está constituido por 70 empleados divididos en dos áreas principales: Desarrollo Social y Mitigación, y Relaciones Institucionales y Comunicaciones con Cajamarca. El área de Desarrollo Social y Mitigación es responsable de todas las interacciones con las áreas rurales, mientras que el Departamento de Relaciones Institucionales y Comunicaciones es responsable de todas las relaciones de los interesados con las ONG, la ciudad de Cajamarca, los gobiernos regionales y las comunicaciones externas, incluidos los medios de comunicación.

2 Contexto de la situación

Esta evaluación se centra en la naturaleza actual de la relación entre Minera Yanacocha y las comunidades vecinas. Sin embargo, resultaría difícil comprender en su totalidad la situación actual si no se entiende el contexto más amplio dentro del cual se desarrolla esta relación. Las secciones siguientes proporcionan una descripción de los contextos local y nacional que determinan la relación corporación-comunidad hoy en día.

2.1 Contexto nacional

La minería es un sector industrial importante del Perú, que aporta el 6,8% del PBI del país y aproximadamente el 62% de sus ingresos por exportaciones.¹ De acuerdo con lo expresado por entrevistados a favor y en contra de la actividad minera, las leyes del país son en general favorables al funcionamiento de las minas de metales y el país busca activamente inversiones extranjeras en dicho sector. Los críticos de esta industria han expresado repetidamente dos preocupaciones principales respecto de la estructura gubernamental del Perú para regular la minería. Primero, están preocupados porque el Ministerio de Energía y Minas, la entidad política y administrativa con la responsabilidad primaria de supervisar la industria minera, tiene intereses en conflicto por su papel doble de promotor de la industria y regulador de su práctica. Segundo, están preocupados porque las reglamentaciones ambientales del país no son suficientemente estrictas para evitar que las minas contaminen el medio ambiente.

¹ De acuerdo con la Ficha Técnica sobre Perú del Departamento de Estado de los Estados Unidos, 2006. Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

Para ocuparse de la primera inquietud, el gobierno ha reasignado recientemente el papel de supervisión del cumplimiento legal a otra entidad, denominada OSINERGMIN. Sin embargo, tanto los partidarios como los críticos coinciden en que OSINERGMIN no tiene los recursos suficientes y que todavía no se le ha conferido la autoridad para que actúe como un agente de cumplimiento creíble de los requisitos legales existentes.

Respecto de la segunda inquietud, el gobierno peruano ha tratado en los últimos años de fortalecer su estructura para proteger el medio ambiente. Por ejemplo, el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) se creó para brindar asesoramiento sobre cómo hacer cumplir las protecciones ambientales existentes. Sin embargo, de acuerdo con los interesados entrevistados, esta agencia ha perdido credibilidad, debido principalmente a las deficiencias existentes en los estándares ambientales para las emisiones y efluentes.

Estos esfuerzos de reforma son dificultados por la falta de confianza general y de larga data que el pueblo peruano tiene en su gobierno. En octubre de 2006, el Consejo Nacional de Ética Pública efectuó una Encuesta Nacional sobre Corrupción. Las opiniones recogidas en esta encuesta, en la que participaron más de 500 personas del área de Cajamarca, revelaron que la corrupción es uno de los problemas que más preocupan a los ciudadanos y que lleva a la falta de credibilidad en el gobierno. Aun más preocupante para los ciudadanos es que las instituciones que tienen que ocuparse de combatirla, tales como el ámbito judicial y la Policía Nacional, son percibidas también como corruptas.

La baja credibilidad en el gobierno, y la percepción de que es un aliado de la compañía minera, hacen que el pueblo crea que el gobierno no puede controlar ni regular con eficacia la industria minera. Les preocupa que el gobierno carece de capacidad para defender sus derechos. En repetidas ocasiones, los asesores se enteraron por interesados externos de que cuando una autoridad se expresa en favor de la minería o de una compañía minera, ellos perciben que dicha persona debe estar recibiendo un soborno u otro beneficio directo de la industria (es decir, que ha sido “comprada” por la compañía).

A pesar de la falta de confianza pública en el gobierno, los asesores comprobaron que dos instituciones gubernamentales gozaban de muy buen concepto entre los representantes de las ONG y los miembros de la comunidad. Estas eran el *Consejo de Ministros*, que ayudó a destrabar las negociaciones en el conflicto de Combayo, y la *Defensoría del Pueblo*, una institución autónoma creada para defender los derechos humanos y constitucionales del pueblo peruano cuando son violados por el gobierno. Es un hecho positivo que la compañía haya trabajado recientemente con estas dos entidades para promover la transparencia y resolver los conflictos.

El gobierno ha establecido dos vías para asegurar que parte de los beneficios de los proyectos mineros se vuelquen a las comunidades vecinas. La primera es el Canon Minero, una estructura de regalías que toma un porcentaje de las regalías mineras que se pagan al gobierno central y las redistribuye a los gobiernos locales y regionales correspondientes al lugar donde está ubicada la mina. El importe en dólares pagado por MYSRL al Departamento de Cajamarca por el Canon ha aumentado considerablemente en los últimos cuatro años, de US\$15.255.000 en 2003 a US\$112.026.000 en 2006 ² debido al aumento en la producción y el aumento en los precios del oro. Un comunicado de prensa emitido recientemente por la compañía afirmó que es posible que lo recaudado por el Canon sea inferior en 2008, dado que se espera que la producción de Yanacocha disminuya.

² Fuente: www.yanacocha.com.pe/rsocial/canon.htm

A pesar del importante aumento en la recaudación por el Canon, los elevados precios del oro hicieron que las ONG nacionales y las comunidades mineras presentaran firmes demandas para aumentar los impuestos a los ingresos por la actividad minera. Para satisfacer los reclamos de los interesados y a la vez cumplir las obligaciones contractuales con las compañías mineras, relacionadas con la estabilidad fiscal, el gobierno creó en 2007 un fondo de inversiones voluntario denominado *Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo*. Cada provincia en la que hay compañías mineras está creando sus propios fondos de inversiones locales y regionales. El fondo de inversiones de Cajamarca, administrado por un comité técnico formado por representantes de MYSRL, el gobierno y la sociedad civil, obliga a las compañías mineras a contribuir con un porcentaje adicional de sus ingresos a la región durante los próximos cuatro años. La participación es temporaria; puede extenderse durante un total de cinco años y estará vigente mientras los precios del mineral permanezcan por encima del umbral acordado entre el gobierno y la compañía. Cuando los precios caigan por debajo del umbral, las contribuciones al fondo pueden terminar. Está diseñado para permitir que las compañías compartan una porción mayor de sus ingresos durante las épocas de prosperidad, pero evita crear un nuevo impuesto permanente que podría ser un elemento disuasivo para la inversión en general, en particular durante las épocas de bajos precios para los metales. In 2007, MYSRL se comprometió mediante un acuerdo por escrito a contribuir con US\$21.838.572 de un estimado de US\$45 millones en ingresos proyectados durante los próximos cuatro años.³ El factor clave para construir confianza entre los interesados de las compañías mineras será la manera cómo se administrarán dichos fondos. Debido a la falta de credibilidad en el gobierno y en el sector corporativo, los interesados de las ONG han señalado que observarán cuidadosamente el desembolso de los fondos y el desarrollo de los proyectos para determinar si están sirviendo verdaderamente a los intereses y necesidades de la población.

El Fondo Voluntario y otros programas establecidos por el gobierno son el resultado de una sociedad civil bien desarrollada y muy organizada, capaz de presionar al gobierno para un cambio. Perú cuenta con varias organizaciones no gubernamentales bien organizadas y financiadas, y con una gran capacidad para movilizar a las masas mediante Internet, teléfonos celulares y otros mecanismos. Algunas de estas organizaciones han influido en la política del gobierno, liderando protestas en contra de la actividad minera y contribuyendo a la paralización de los proyectos Tambogrande y Majaz. Las organizaciones que se centran en la actividad minera y su impacto son diversas. Algunas son fervientemente anti-minería, mientras otras promueven una crítica más constructiva de la actividad minera y sus impactos positivos y negativos.

2.2 Contexto local

El propósito de esta evaluación es efectuar una reseña de la relación entre la actividad minera y las comunidades locales. Para esta evaluación, se define a las comunidades locales como el núcleo urbano de la ciudad de Cajamarca y las comunidades rurales ubicadas en las cercanías de la infraestructura de la mina (minas a cielo abierto, plantas y edificios administrativos) y a lo largo de las rutas de transporte de la mina. Utilizando esta definición amplia, se puede dividir de manera más general a los interesados de Yanacocha en interesados urbanos y rurales, y esta división se usará para describir el contexto local con el cual se encontraron los asesores.

³ Fuente: www.fondosolidaridadcajamarca.org

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

2.2.1 Urbano

Todos los pozos y operaciones de MYSRL están ubicados en su totalidad dentro de la región y la provincia de Cajamarca. La capital de la provincia también lleva el nombre de Cajamarca y tiene una población de 135.000 habitantes⁴. La ciudad de Cajamarca tiene una larga historia, que antecede a la conquista española. Es el lugar de la famosa captura por parte de los españoles del soberano inca, Atahualpa. Una vez cautivo, el soberano inca llegó a un acuerdo por escrito con los españoles de que él llenaría una habitación repleta de oro y plata a cambio de recuperar su libertad. A pesar de haber cumplido su parte del acuerdo, Atahualpa fue asesinado y ese hecho marcó oficialmente el fin del Imperio Inca. Los críticos de la actividad minera citan con frecuencia este acontecimiento histórico. Afirman que las compañías mineras de América del Norte están llevando a cabo una "segunda conquista" en nombre de los extranjeros que buscan oro. De manera más práctica, este hecho ha colocado a Cajamarca dentro del circuito turístico (aunque secundario al circuito más famoso de Cuzco/Machu Picchu).

Tradicionalmente, la ciudad de Cajamarca ha sido el centro de la actividad agrícola de las comunidades rurales circundantes. La agricultura (en especial la producción lechera) tuvo el papel más importante en la economía regional y todavía continúa siendo la primera fuente de empleo en el departamento de Cajamarca. Como resultado, se le da una enorme importancia a la calidad y la cantidad del agua, el bienestar de los animales y el acceso a la tierra. Desde la llegada de Minera Yanacocha (o MYSRL) a principios de la década de 1990, la minería se ha convertido en el mayor generador de ingresos para la región y ha sido el contribuyente económico más importante para la ciudad de Cajamarca y las áreas circundantes. Otras industrias importantes, aunque de menor arraigo, incluyen el comercio, la industria manufacturera y la construcción.

2.2.2 Rural

Desde 1960, la población del Perú ha sido principalmente urbana; sin embargo, el departamento de Cajamarca desafía esa tendencia, con el 76% de su población perteneciente a las áreas rurales en 2005.⁵ Esta población está organizada en aldeas, o Centros Poblados, y la mayoría está dedicada a las actividades agrícolas. De acuerdo con MYSRL, el área de impacto inmediato de la mina incluye un estimado de 152 aldeas (no incluye la ruta de transporte, como las ciudades de San Juan y Choropampa, que también son consideradas en esta reseña). Esta importante cantidad de aldeas que rodean a la mina ocasiona una enorme complejidad en cuanto a la logística y la necesidad de relaciones fluidas con la comunidad.

En general, estas aldeas tienen una autoridad local. A veces están rodeadas por un grupo más pequeño de casas, organizadas por familia o familias extendidas. Estos grupos, denominados *caseríos*, pertenecen política y culturalmente a la organización de la ciudad, a pesar de su distancia al centro urbano (que puede ser de uno o más kilómetros). Cuando se convoca a reuniones comunitarias, acuden familias que viven a unos cuantos kilómetros de distancia.

4 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censos Nacionales. Encuesta Continua 2006. Censo Nacional 2005-2009

5 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censos Nacionales. Encuesta Continua 2006. Censo Nacional 2005-2009

Se considera que la identidad étnica de estos residentes es *mestiza*, una mezcla de español e indio americano. Aun cuando algunas organizaciones no gubernamentales internacionales han afirmado que los residentes rurales podrían ser indígenas o de ascendencia indígena, estos residentes no se identifican a sí mismos como tales. La Corporación Financiera Internacional y el *Instituto Nacional de Cultura del Perú* corroboraron este hallazgo y por lo tanto los estándares internacionales relacionados con el compromiso con los Pueblos Indígenas no aplican.

Para aumentar la complejidad del panorama rural, cada aldea es diferente y podría necesitar una estrategia de relación diferente y mecanismos de relación adecuados desde el punto de vista cultural. Por ejemplo, la credibilidad de la autoridad local varía según la comunidad.⁶ Las entrevistas en Bellavista Baja, por ejemplo, demostraron que los residentes confían en su autoridad local. Se reúnen semanalmente para tomar decisiones conjuntas y esperan que la autoridad las ejecute. En caso de que las autoridades mineras se reúnan con la autoridad local, los residentes confían que dicha autoridad les informará en su reunión semanal. Por otro lado, en entrevistas efectuadas a los residentes de Combayo, los asesores observaron que no existía confianza en el alcalde local y sospechaban de toda reunión entre la autoridad y los empleados de las minas. Preferían que los empleados de las minas se reúnan con la comunidad en pleno.

Las actividades económicas principales de estas aldeas son el cultivo de subsistencia, la agricultura y la producción láctea. Nestlé y FONCREAGRO⁷ han organizado a los granjeros particulares para que puedan vender la leche fresca diariamente. Estos granjeros le dan mucho valor a la tierra de calidad y la disponibilidad del agua para aumentar su producción.

En general, la población rural es muy pobre y hasta la llegada de la mina tenían acceso limitado al agua potable y la electricidad. La atención de la salud y los servicios educativos son muy deficientes. Debido a la falta de servicios estatales básicos para la población rural, la compañía intentó suplir esta carencia. MYSRL ha elaborado programas abarcativos que proporcionan servicios para el desarrollo social y económico para los interesados vecinos y, de acuerdo con algunos miembros de la comunidad y las ONG de Cajamarca, ha asumido el deber gubernamental de proveedor de servicios.

2.3 Historia de MYSRL en Cajamarca

Existen varios acontecimientos fundamentales que han influenciado la relación actual entre la compañía y sus interesados, y que son clave para entender el contexto general para esta evaluación. Como mencionamos en la sección anterior, el propósito de este estudio es analizar la relación entre la comunidad y la compañía en el momento de la evaluación in situ. Sin embargo, durante las entrevistas con las ONG, el gobierno y otros interesados, estas personas se referían habitual y repetidamente a las situaciones de conflicto de la compañía en el pasado como el punto de partida para describir su relación con la compañía (o de la compañía y las comunidades locales en el caso de los entrevistados nacionales externos). La mayoría de los entrevistados tenían una idea preconcebida en el debate respecto de la relación actual con la compañía, sobre la base de las experiencias pasadas. Casi todos los interesados mencionaron la frase “errores pasados” para describir los desafíos pasados de la compañía, o los

6 El alcance de este informe no contempló el tiempo para determinar los motivos para la variación en la credibilidad.

7 FONCREAGRO es un programa social dirigido por Minera Yanacocha y Nestlé.

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

acontecimientos fundamentales que percibían como los forjadores de la relación actual entre la compañía y la comunidad. A continuación se expone una breve descripción de los acontecimientos a los cuales se refirieron los interesados y los aspectos controvertidos clave de cada uno de ellos. Este informe no intenta explicar estos acontecimientos, pero dilucidará cómo afectan la relación actual de la compañía con la comunidad.

Los factores más comunes que influenciaron la relación, descriptos por los participantes externos entrevistados, fueron:

1) Poca comunicación inicial con las comunidades locales

El ingreso de la compañía en el área no estuvo acompañado por una comunicación significativa con las comunidades urbanas y rurales. La falta de información a los residentes locales fue, de acuerdo con MYSRL, debida en parte a que los propietarios, Buenaventura y Newmont, no se habían dado cuenta de la magnitud del yacimiento. De acuerdo con las entrevistas efectuadas a los gerentes del proyecto, ellos manifestaron que no creían que la compañía podría operar en el área durante un tiempo prolongado y por ello no consideraron necesario ni dedicaron tiempo a entablar una relación a largo plazo con los interesados locales.

Se ha citado mucho en evaluaciones de terceros, en las evaluaciones Newmont Five Star⁸ Assessments y en las entrevistas con los interesados, que cuando Buenaventura y Newmont llegaron por primera vez para explotar la mina los primeros equipos de exploración y construcción habrían dañado los canales de agua y la propiedad privada sin la correspondiente consulta ni la compensación adecuada. Hasta el día de hoy, los residentes de las áreas rurales se refieren a estos canales rotos como si el daño hubiera ocurrido ayer. Además, las actitudes de la gerencia y los empleados estaban enfrentadas con las costumbres de las poblaciones locales. Los interesados externos atribuyeron estos conflictos a las actitudes arrogantes de los empleados. Los ejemplos incluían referencias a los residentes rurales como “*indios*” y “*cholos*” (términos despectivos en Perú).

Según lo describieron miembros de la comunidad rural, esta actitud arrogante y elitista se extendió a los residentes locales contratados como empleados, quienes comenzaron inmediatamente a ganar un ingreso muy alto en relación a los demás miembros de la comunidad, aun más altos que los funcionarios gubernamentales u otras personas con mayores niveles educativos. Fundamentalmente, los empleados de la mina formaron una nueva clase social dentro de la sociedad cajamarqueña. Algunas referencias a estas actitudes arrogantes o elitistas por parte de algunos entrevistados fueron: “*algunos empleados no bajan de sus autos para hablar con nosotros*”, o “*no nos saludan cuando vienen a nuestra comunidad, hacen lo que tienen que hacer y se van*”. Según los residentes locales entrevistados, una parte importante de estos empleados solía “*alardear*” de su nueva situación económica, no compatible con las estructuras sociales tradicionales. Además, se mencionó que cuando los interesados locales criticaban las actitudes de los empleados, la compañía (y sus empleados) respondían con una actitud defensiva en lugar de alentar a los empleados a cambiar su comportamiento.

8 Five Star Assessments son evaluaciones efectuadas por asesores externos contratados por la oficina corporativa de Newmont.

Estas actitudes acrecentaron el resentimiento existente en los residentes rurales por el supuesto daño ocasionado a sus canales de agua y propiedad privada por los trabajadores de la construcción y exploración de la compañía. Este resentimiento y desconfianza se percibe aún en la actualidad en la comunidad rural.

2) Derrame de mercurio

En el año 2000, un recipiente que contenía mercurio (un subproducto de la industria minera) fue perdiendo esta sustancia mientras era transportado en el camión de un contratista entre las ciudades de Choropampa, San Juan y Magdalena. Algunos residentes locales recogieron el mercurio y lo llevaron a sus casas. Posteriormente, varios de estos residentes experimentaron envenenamiento por mercurio.⁹ Si bien está fuera del alcance de esta evaluación sacar conclusiones relacionadas con el derrame o con las acciones de la compañía para enfrentar su impacto, es pertinente señalar que los residentes de Choropampa siguen mencionando este hecho cuando se les pregunta acerca de las relaciones de la comunidad con MYSRL. El incidente dio lugar a que la compañía efectuara mejoras en el transporte del mercurio y otras sustancias peligrosas (que ahora constituyen el estándar internacional), que mejorara los protocolos de comunicación con las autoridades locales referidos a emergencias o manipulación de materiales peligrosos en caso de derrames, y que proporcionara capacitación para la respuesta a emergencias en las comunidades ubicadas a lo largo de su corredor de transporte. Sin embargo, a pesar de estas medidas, el dinero invertido y las mesas redondas con la IFC¹⁰, los residentes de Choropampa que fueron entrevistados seguían preocupados por los impactos a largo plazo sobre la salud de su exposición al mercurio y no confiaban en que la compañía resolviera completamente sus inquietudes. Según observó uno de los interesados locales: *“Nos gustaría que la compañía asuma una mayor responsabilidad por este incidente, no nos sentimos bien... estamos enfermos y asustados”*. Algunas de las víctimas han demandado a la compañía por los daños y perjuicios relacionados con el incidente.

3) Quilish

En 2004, MYSRL decidió suspender voluntariamente sus actividades de exploración en el área del cerro Quilish y tuvo que reclasificar 3,7 millones de onzas de oro en reservas probadas y probables como mineralización que no constituye reservas, en respuesta a la firme oposición de los interesados. Los opositores a la exploración y desarrollo potencial de la mina estaban preocupados por los potenciales impactos ambientales, y en particular por la potencial contaminación del agua. Se considera al cerro Quilish como la fuente del suministro de agua a la ciudad, y los residentes temen que cualquier actividad minera en el área pueda afectar la calidad del agua y la cantidad del suministro. La suspensión fue bien recibida por la oposición y aflojó en gran medida las tensiones en la ciudad de Cajamarca. Estas protestas ponen en relieve las preocupaciones de la comunidad respecto de la contaminación del agua.

4) La muerte de Isidro Llanos

⁹ Para conocer más detalles, consulte el informe CAO de la IFC; URL:

¹⁰ Como resultado del derrame, la IFC organizó una serie de mesas redondas para abordar el tema y los efectos y programas a largo plazo.

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

En 2006, los residentes de Combayo efectuaron una protesta contra la mina que se tornó violenta y ocasionó la muerte de Isidro Llanos, un residente de Combayo. La Defensoría del Pueblo (el Ombudsman local) llevó a cabo una serie de investigaciones para tratar de aclarar los hechos que se sucedieron durante el conflicto. Los interesados esgrimieron diferentes motivos para la protesta. Muchos entrevistados afirmaron que el principal objetivo era obtener empleo, otros dijeron que las causas subyacentes eran la falta de comunicación y las inquietudes respecto del medio ambiente. Como resultado de esta protesta, MYSRL, el gobierno nacional (específicamente el Consejo de Ministros) y la comunidad de Combayo mantuvieron una serie de conversaciones que culminaron en acuerdos por escrito. Los asesores advirtieron cierta insatisfacción en las comunidades locales por estos acuerdos, como se demuestra en el comentario siguiente: *“En el conflicto en el que se bloqueó la mina, nos sentimos usados porque ahora el alcalde es quien está bien económicamente [no la comunidad en su totalidad].”* Esta cita es un ejemplo de la percepción que impera en Combayo de que la comunidad no se ha beneficiado tanto como las autoridades locales de los acuerdos alcanzados con la compañía. Algunos miembros de la comunidad local aseguran que fueron utilizados por los líderes locales sólo para satisfacer sus intereses personales y no para responder o enfrentar las preocupaciones y desacuerdos de la comunidad.

El gobierno ha determinado que la policía es responsable de la muerte, pero está todavía investigando para precisar quién fue específicamente el responsable del disparo. Newmont está al tanto de la investigación del gobierno y se le solicitó su colaboración.

OxfamAmerica ha solicitado una participación más proactiva, con una investigación separada conducida por Newmont. Muchos interesados externos creen que Newmont es también responsable por el accionar de la policía, debido a su acuerdo de cooperación con esta fuerza. El acuerdo de cooperación establece que el personal policial destacado cerca del área reciba un pago por los turnos en los cuales proporcione seguridad a las instalaciones de la mina, a las residencias de determinados empleados y a las caravanas de transporte. Por otra parte, los empleados de MYSRL no creen que el accionar de la policía sea responsabilidad de Newmont, dado que la policía actuó motu proprio y en cumplimiento de su deber como policías.

5) Imputaciones de control ilegal de las actividades de GRUFIDES y el Padre Arana

En 2007, la compañía de seguridad de la mina, FORZA, fue acusada de espiar al Padre Marco Arana y a otros miembros de la organización GRUFIDES, una de las organizaciones más prominentes de activistas en contra de la mina. De acuerdo con el gobierno, la investigación para determinar si FORZA era culpable del supuesto monitoreo ilegal fue archivada por “falta de motivo”. Los interesados de las ONG, tales como Oxfam America-Perú, han liderado los pedidos para que MYSRL lleve a cabo su propia investigación sobre el tema y asuma una mayor responsabilidad por el desempeño y la conducta de sus contratistas.

Algunas personas, identificadas como activistas anti-minería por los entrevistados, han encontrado la muerte en accidentes automovilísticos en 2007. Un grupo de interesados rurales ha culpado a Minera Yanacocha por estas muertes, afirmando que la compañía es culpable de los accidentes automovilísticos o el atropellamiento de los peatones. Estas muertes, sumadas a

las actividades de control y la muerte de Llanos, han infundido temor en la población rural. Algunos entrevistados se negaron a darnos sus nombres por temor a represalias. Es posible que éstas sean las señales iniciales de una cultura del miedo y la sospecha, que está creciendo en las comunidades locales.

6) Promesas y compromisos no cumplidos

Los entrevistados externos mencionaron en repetidas ocasiones que la compañía tiene una larga lista de compromisos no cumplidos y que la incapacidad de la mina para cumplir sus promesas relacionadas con el desarrollo social y la protección del medio ambiente ha erosionado la confianza de las comunidades en la compañía, más que cualquier otro asunto. Los motivos mencionados para este problema fueron la renovación de personal, la falta de sistemas adecuados para registrar las promesas efectuadas, y una inadecuada comunicación con los empleados. Los entrevistados internos observaron además que a veces los empleados se veían forzados a efectuar concesiones y promesas debido a la presión de la comunidad y, como consecuencia, no evaluaban las consecuencias de tales promesas. Por ejemplo, se prometió un proyecto de electrificación a una comunidad sin considerar sus costos. Más adelante se analizan los esfuerzos de la compañía para enfrentar la situación.

7) Renovación de personal

El Departamento de EA ha experimentado un elevado nivel de renovación de su personal gerencial. Por ejemplo, hubo por lo menos cinco gerentes de EA en los últimos seis años. El Departamento también ha sido reestructurado, de modo que a menudo cambian las funciones de los empleados. Cada cambio en la gerencia y la estructura lleva a la percepción de filosofías y metodologías diferentes para relacionarse con los interesados. A los miembros de la comunidad local les resulta difícil acostumbrarse a los “rostros” nuevos y a las nuevas maneras de entablar y mantener una relación estrecha. Los interesados externos entrevistados afirmaron que tales cambios empeoraron el problema de los compromisos no cumplidos (como se mencionó anteriormente) y se tradujeron en una falta de mensajes coherentes. Por ejemplo, al analizar entrevistas y documentos anteriores sobre las relaciones de la comunidad con los empleados, los asesores se enteraron de que hace cinco años el mensaje clave era “obtener una licencia social”, después era obtener una “buena reputación” y luego “viabilidad social”. Hoy el mensaje clave es obtener “capacidad para operar”. Es posible que cada mensaje varíe únicamente un poco en su contenido, pero los cambios producen confusión interna y externa. Las relaciones con los medios de comunicación parecen sufrir los mayores desplazamientos, al pasar de una relación limitada a una amplia con la prensa y los radios locales y viceversa.

Desde el primer trimestre de 2007, el Departamento de EA ha implementado una nueva estrategia denominada “*Nuevo Enfoque*”. Este Nuevo Enfoque se centra en los siguientes objetivos: sociedad con el gobierno, entablar relaciones y co-financiamiento. Este informe analizará esta nueva estrategia y su eficacia a la fecha.

8) Aumento de la actividad minera en el área

Otro factor que afecta las relaciones entre la compañía y la comunidad, que es posible que cobre mayor importancia en los próximos años, es que otras compañías mineras están explorando el

área y probablemente comiencen a operar pronto. Los interesados no proporcionaron mucha información sobre estas compañías; sin embargo, uno de los interesados manifestó su inquietud de que estaban contratando empleados que habían sido despedidos de Newmont y, en consecuencia, podrían repetir los mismos “errores”. Los empleados internos insinuaron que el perfil de estas compañías es todavía bajo porque aún no se encuentran operando. Sólo Compañía Minera Antamina (una mina de cobre que no opera en las inmediaciones) fue mencionada por algunos de los entrevistados como un ejemplo de una mina con buenas relaciones con la comunidad, aunque no perfectas. Entre las razones esgrimidas para las buenas relaciones entre la comunidad y la compañía se encuentran: 1) Antamina comunicó bien sus planes desde el inicio; 2) Antamina fue transparente; y 3) Antamina alentó la participación de la comunidad en las decisiones que la afectaban.

2.4 Resumen del contexto

La mayoría de los interesados externos e internos concuerdan en que, en general, la falta de credibilidad del gobierno peruano sumado a la debilidad de sus estructuras legales y de supervisión no proporcionan mecanismos imparciales para resolver los conflictos entre las partes y asegurar la responsabilidad por los actos indebidos. En general, los interesados externos perciben que la falta de gobierno favorece a la compañía y podría proporcionarle impunidad por los daños al medio ambiente (particularmente la contaminación del agua). Los interesados internos, por otra parte, perciben que la falta de un gobierno creíble da como resultado un entorno operativo inestable.

Los incidentes ocurridos en el pasado, que implicaron la falta de relación de los empleados al ser contratados por la compañía, actitudes arrogantes, derrames en el medio ambiente, supuesto abuso policial y promesas no cumplidas, han engendrado resentimientos, temor y desconfianza hacia la compañía. Una cantidad considerable de interesados mencionaron los agravios pasados como un factor clave en las relaciones actuales con la compañía. Estos entrevistados consideran que estos “errores pasados” o problemas heredados no han sido resueltos adecuadamente. La mayoría de los miembros de la comunidad local, los interesados rurales y los interesados entrevistados a nivel nacional estuvieron de acuerdo en que, sin esta resolución, la compañía tiene poco espacio de aceptación en la comunidad y aun menos espacio para cometer errores en sus nuevos programas de relaciones externas.

3 Panorama de las relaciones actuales con la comunidad

Durante las entrevistas a los interesados internos y externos, el equipo de evaluación se enteró de que las relaciones entre MYSRL y las comunidades circundantes se centraban en varios temas específicos que la compañía ha comenzado a abordar con programas y sistemas diseñados especialmente. A continuación se expone un resumen de ellos:

3.1 Inquietudes sobre la contaminación del medio ambiente

3.1.1 Inquietudes clave mencionadas

Cantidad y calidad del agua: La preocupación fundamental manifestada repetidamente por los interesados externos estaba relacionada con el impacto de la mina en el medio ambiente, especialmente

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

sobre la cantidad y la calidad del agua. Los más preocupados eran los interesados rurales, que dependen en gran medida del agua que fluye por los canales para sus animales y cultivos. Un ejemplo de la importancia histórica del agua es la manera muy organizada en la cual los residentes locales distribuyen y protegen el suministro de agua, utilizando *comités de regadores*. [Note: English version says “*comités de regantes*”]

Muerte de animales: Los interesados también expresaron sus inquietudes respecto de las muertes de animales debidas al agua contaminada, polvo u otros desechos abandonados por los contratistas o los empleados. Existe gran incertidumbre acerca de la causa de estas muertes y la mina ha estado ocupándose de ellas caso por caso. Para las muertes obvias, tales como las ocasionadas por accidentes automovilísticos, la compañía llega a un acuerdo directo con el dueño del animal. En caso de que la muerte sea menos obvia, la compañía trabaja junto al SENASA (la autoridad del gobierno peruano a cargo del área) para analizar al animal. Si el SENASA demuestra que la causa de la muerte está relacionada con la mina, la compañía pagará por el animal. De acuerdo con el personal del gobierno, es difícil determinar la causa de la muerte porque las autopsias son difíciles de realizar cuando se recibe al animal demasiado tarde. Los representantes del gobierno creen que esta falta de resultados ha dejado insatisfechos a varios dueños de animales. De acuerdo con MYSRL, la compañía cuenta con un procedimiento para informar sobre animales muertos al SENASA, y sólo en pocos casos el animal llega demasiado tarde. Ninguna de las partes pudo proporcionar un número específico de casos. Independientemente de la falta de números absolutos, era evidente para los asesores que las muertes de animales son una fuente de preocupación para los residentes rurales, dado que perciben que la compañía no soluciona satisfactoriamente estos incidentes.

Impactos en el medio ambiente posteriores al cierre: Los interesados también mencionaron asuntos relacionados con la remediación del yacimiento luego del cierre. Como la compañía comienza a afirmar que las reservas están mermando, los interesados están cada vez más preocupados por los planes de cierre de la mina y cómo se verá el área luego del fin de las operaciones. La compañía cuenta con un proyecto de demostración del cierre de la mina, que está disponible para los visitantes en un recorrido por la mina. Los pocos interesados que mencionaron el programa lo consideraron positivo.

3.1.2 Programas de MYSRL para abordar las inquietudes por el agua

MYSRL cuenta con una variedad de programas diseñados para abordar las inquietudes referidas a la cantidad y calidad del agua.¹¹ Por ejemplo, para afrontar el problema fundamental de la comunidad, MYSRL creó un programa de administración del agua y mitigación para las cinco cuencas fluviales principales que son afectadas por la mina. La compañía ha establecido *Mesas de Mitigación*, que son mesas de diálogo que se crearon en las comunidades como una iniciativa para abordar el impacto de la mina sobre el medio ambiente. Estas mesas de diálogo han proporcionado algunos beneficios económicos mediante proyectos de mitigación a corto plazo. Sin embargo, los interesados internos y externos presentaron tres críticas principales. Un interesado de una ONG señaló que las *Mesas* no incluían a todos los usuarios del agua, como por ejemplo a las mujeres. Los interesados rurales mencionaron que los debates se habían caracterizado por un alto grado de desconfianza. Por ejemplo, solían perder muchos días discutiendo sobre la cantidad de clavos necesarios para una construcción. Además, los interesados rurales perciben que la compañía sobornó a los representantes del grupo para

11 Este informe no abarca todos los programas para el medio ambiente que desarrolla MYSRL. Sólo incluimos aquellos relacionados con el manejo de las relaciones con las comunidades.

lograr acuerdos. Finalmente, los entrevistados internos criticaron la naturaleza de corto plazo de las Mesas e insinuaron que la compañía debería dejar sin efecto las mesas o cambiar el ángulo, de la mitigación a corto plazo a esfuerzos de desarrollo sustentable a largo plazo, para reducir la dependencia de las comunidades con la mina.

Además de estas medidas de mitigación específicas, la compañía ha ido más allá de sus obligaciones legales para abordar las inquietudes sobre el agua. Por ejemplo, para afrontar la desaparición de lagunas y agua (se trate de la realidad o de su percepción), la compañía proporciona fuentes alternativas de agua a las comunidades. La compañía ha llevado además agua potable al 80% de las comunidades circundantes y tiene la intención de llegar al 100% de ellas en el futuro inmediato. La compañía también está comenzando a trabajar junto con algunas comunidades para desarrollar sistemas de recolección y almacenamiento del agua. Por ejemplo, un antiguo pozo minero se ha convertido recientemente en una represa para la distribución de agua a los residentes durante la estación seca. Además, la compañía está desarrollando sistemas menos técnicos para que los residentes rurales puedan construirlos y mantenerlos por sí mismos. La mayoría de los interesados rurales entrevistados se manifestaron muy complacidos por estos esfuerzos de recolección del agua.

A pesar del establecimiento de las mesas de diálogo y los programas de infraestructura, MYSRL no ha podido revertir la percepción de los residentes ni sus inquietudes sobre la contaminación del agua. Las encuestas sobre percepción observan que sólo el 3% de las 505 personas encuestadas piensan que Minera Yanacocha está “muy preocupada por cuidar el agua” (el 21% piensa que la mina está ligeramente preocupada y el resto que no está preocupada).

Los interesados entrevistados han mencionado además repetidamente sus reclamos sobre “*posible*” contaminación del agua por parte de Yanacocha. Por ejemplo, los interesados señalaron el Ingetec Report¹² y los resultados del monitoreo de la calidad del agua efectuado por SEDACAJ, que indican que la concentración de metales en el agua excede los límites tolerables en determinados momentos, como prueba de la contaminación. Debido a la desconfianza del público en la capacidad del gobierno para controlar y regular el impacto de la compañía sobre el medio ambiente y sobre sí misma, los interesados externos consideran todo incidente aislado como un acontecimiento contaminante importante y como evidencia de sus inquietudes.

En 2007, la compañía emprendió dos campañas de relaciones públicas en un esfuerzo por cambiar esta percepción. Una de ellas se centró en el problema de la cantidad de agua y la otra en las inquietudes generales sobre su calidad. Los interesados externos entrevistados perciben que estas campañas conllevaban el mensaje de que la mina no es responsable por ninguna pérdida ni contaminación del agua, y que la culpa de cualquier problema relacionado con el agua es de los residentes y del gobierno de Cajamarca. En general, la respuesta oficial de la compañía a las imputaciones de escasez y contaminación del agua es que la mina no afecta ni contamina el suministro de agua a las comunidades rurales y urbanas. Los mensajes de la compañía son rotundos y señalan otras fuentes de contaminación provocadas por los residentes, en un esfuerzo por proporcionar hechos para el debate.¹³ Sin embargo, estos hechos no parecen cambiar las percepciones. De acuerdo con algunos interesados locales y rurales, a la luz de los acuerdos sobre mitigación de impactos y los resultados del monitoreo de calidad

12 Mariño, Juan José, Dr., de la firma de auditoría INGETEC S.A. “Final Report: Environmental Audit of the Yanacocha Operations in Cajamarca” Diciembre 2003. (Informe final: Auditoría medio ambiental de las operaciones de Yanacocha en Cajamarca, diciembre de 2003.

13 Fuente: MYSRL, folletos y pósters de la campaña sobre calidad del agua.
Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

del agua, esta campaña sugiere que la compañía todavía no “entiende” lo que significa actuar con responsabilidad. En consecuencia, los mismos entrevistados concluyeron que la compañía termina generando más sospechas y falta de confianza en todas las acciones positivas que podría estar realizando. De acuerdo con MYSRL, la compañía sabía que esta campaña no sería recibida de manera positiva en su conjunto. Sin embargo, los gerentes pensaron que era importante “dar a conocer los hechos”. A pesar de las percepciones externas, la intención de la compañía no es “poner la culpa en otro lado sino exponer el problema para que pueda entablarse un diálogo constructivo sobre el tema del agua en Cajamarca”. Sobre la base de las entrevistas de los asesores, es posible que las indicaciones tempranas muestren que las percepciones negativas de la campaña impiden en realidad el diálogo que la compañía esperaba y perjudican aun más la confianza en la relación.

Según se observó en la sección Contexto, la desconfianza entre la compañía y los interesados más externos hace que los interesados anti-minería centren su atención en cada paso en falso de MYSRL. Existe muy poco espacio para el error, como lo ejemplifica el acuerdo entre SEDACAJ y MYSRL. SEDACAJ, la compañía de agua potable de la ciudad de Cajamarca, se ha quejado ante MYSRL de que el agua vertida por la compañía contenía sedimentos y metales que la planta de agua de SEDACAJ no estaba equipada para tratar. Para ocuparse del problema, MYSRL pagó los gastos por el tratamiento extra y redactó un acuerdo con la compañía para ayudarla a comprar equipos, realizar estudios y construir presas de sedimentación. Aunque al parecer se trató de una acción meritoria, algunos interesados criticaron el acuerdo porque contenía una cláusula que impedía a la compañía de agua divulgar al público información técnica o relacionada con el programa, antes de notificar a MYSRL. Dicha cláusula despertó dudas sobre la transparencia de los esfuerzos de la compañía y aumentó la percepción de que MYSRL estaba manipulando a un organismo público, la compañía de agua, para “quedarse callada” a cambio de equipos y fondos para mejorar sus instalaciones. Esta percepción persiste aun cuando los resultados se publican regularmente en los periódicos.

Otro programa diseñado para abordar la percepción de contaminación del agua es el programa COMOCA (Comisión de Monitoreo de la Cantidad y Calidad de Agua de Canales de Riego). Existe una COMOCA para cada cuenca. En estos comités participan representantes de los usuarios del agua de la comunidad y la compañía. Efectúan en conjunto análisis de muestras del agua. Los resultados generales se entregan luego a los miembros de la comunidad local.

Los interesados señalaron que si bien la compañía efectuó un intento meritorio para demostrar a los residentes locales de maneras prácticas y tangibles su accionar responsable en relación a la calidad del agua, existen tres motivos por los cuales las COMOCA no han sido suficientemente eficaces para construir confianza entre las comunidades y la compañía, tal como esperaba MYSRL:

- 1) la compañía les paga a los miembros de la comunidad que participan en la COMOCA por el tiempo que pasan fuera del trabajo y lejos de sus familias;
- 2) se ofrece escasa capacitación a los miembros de la COMOCA, por consiguiente las funciones de los miembros de la comunidad están de hecho limitadas a ser testigos de la toma de muestras en los puntos de monitoreo; y
- 3) no existe credibilidad en los resultados proporcionados porque los resultados analíticos se dan a conocer al público pero sin los detalles (por ejemplo, no se proporcionan los niveles de los metales pesados, etc.). Simplemente señalan "presencia o ausencia de contaminación".

La respuesta de MYSRL a estas inquietudes fue que la naturaleza del programa está evolucionando de un enfoque más básico (con niveles básicos de interpretación y capacitación) a otro más complejo y sofisticado que involucra a los participantes de la COMOCA en la comprensión de las pruebas y resultados en su totalidad.

La determinación de si la mina afecta la cantidad o calidad del agua en su área de impacto se encuentra más allá del alcance de este estudio. Sí es pertinente para esta evaluación que los interesados perciben que la mina está afectando tanto la cantidad como la calidad del agua, y que la compañía está abocada a enfrentar los hechos y no las percepciones de los interesados. La práctica de la compañía de afirmar sencillamente que no contamina el agua y luego proporcionar los resultados no es creíble para los interesados, lo cual resiente aun más la confianza. Tal como afirmó uno de los interesados rurales: *“Apreciamos el respaldo [económico] que nos da la compañía, pero el problema del agua y la falta de explicaciones perjudica nuestra relación.”* Hasta que la compañía sea creíble para la mayoría de los interesados externos, no podrá entablar un diálogo constructivo por el problema del agua. El desafío radica en concentrarse directamente en programas que se ocupen de tratar el problema de la desconfianza y aumentar la credibilidad mediante la transparencia, la humildad y el compromiso continuo.

3.2 Rápido crecimiento

Los interesados describen a la ciudad de Cajamarca, antes de la década de 1990, como una ciudad aletargada donde sus residentes disfrutaban de la campiña y celebraban varias festividades a lo largo del año. Esta imagen cambió radicalmente con la llegada de la mina. La mina trajo consigo una afluencia de trabajadores e inversiones que estimularon el crecimiento económico y condujeron a la construcción de viviendas y al desarrollo de pequeñas empresas. Hoy en día, la ciudad alberga a una cantidad de hoteles, servicios y proveedores que atienden a la industria minera. Un número importante de interesados externos afirmaron que la mina ha proporcionado oportunidades de empleo y ha contribuido al desarrollo económico.

Sin embargo, junto con este desarrollo positivo, algunos interesados urbanos mencionaron que la mina también ha traído consecuencias negativas para Cajamarca, tales como un aumento de la delincuencia, delitos, contaminación auditiva, tránsito y crecimiento de la población y de los precios. Los informes demográficos establecen que la provincia de Cajamarca aumentó su población, de 168.234 habitantes a 277.376 entre 1981 y 2005.¹⁴ Los interesados rurales perciben que Cajamarca y sus servicios públicos no estaban preparados para tal incremento de su población. Quienes se beneficiaron con la llegada de la mina (los miembros de la comunidad local empleados y los contratistas), consideraron que los inconvenientes del rápido crecimiento era el precio que debían pagar por el desarrollo. Sin embargo, los residentes que no mantienen una relación comercial con la compañía están molestos con la mina por estos inconvenientes. Algunos interesados mencionaron que la compañía debería haber ayudado mejor a la ciudad a prepararse para los impactos de la mina, extendiendo los caminos, los sistemas de tratamiento de agua y de aguas residuales y otros servicios gubernamentales gravados por el aumento repentino de la población.

14 Aramburú, Carlos Eduardo y María Bustinza Nalvarte. Cajamarca: El proceso demográfico. Financiado por Asociación de Los Andes. Julio de 2006.

Unos cuantos interesados mencionaron que su calidad de vida o la calidad de vida en Cajamarca habían mejorado desde la llegada de MYSRL. Por ejemplo, un par de interesados externos manifestaron que ahora hay una mayor productividad agrícola gracias a algunos de los proyectos respaldados por la fundación de la comunidad de la mina, *Asociación Los Andes de Cajamarca* (ALAC), y también un mayor desarrollo de las empresas locales. Otros interesados afirmaron que ahora existe un mayor número de servicios disponibles para el pueblo de Cajamarca. Sin embargo, la mayoría de los interesados externos entrevistados dijeron que su calidad de vida no había cambiado o había empeorado desde la llegada de MYSRL, debido al aumento de la contaminación del agua, la disminución de la cantidad de agua disponible para la agricultura y el crecimiento rápido y no planificado de las áreas urbanas y rurales.

Métodos para abordar las inquietudes: Para mitigar el impacto de sus operaciones y de los empleados en el área, Minera Yanacocha ha establecido una serie de programas de desarrollo socioeconómico. En 2005, la compañía trabajó con las ONG de Cajamarca para elaborar planes de desarrollo participativos con 136 comunidades. La implementación de estos proyectos varía según la comunidad. La compañía también se ha ocupado de proporcionar agua potable a las comunidades. Hasta la fecha, el personal de EA estima que alrededor del 85% de la población tiene ahora agua potable. Además, ALAC invierte en las organizaciones de servicios sociales locales para aumentar su capacidad, eficacia y alcance. Algunas ONG locales han criticado estos programas por ser demasiado irregulares y no ser sustentables una vez que se acaba el respaldo de la fundación.

De acuerdo con el personal de EA, el Canon Minero está diseñado para ser el mecanismo por el cual los gobiernos locales obtengan dinero para afrontar estos impactos. Con el dinero obtenido por el Canon se construyó un hospital de grandes dimensiones en La Encañada y se restauró la plaza de Cajamarca. Tanto los interesados externos como internos han cuestionado la sustentabilidad de algunas de las inversiones, y MYSRL desarrolló un proyecto piloto con la IFC para mejorar la forma en que se gasta el dinero en Baños del Inca. Se proponen proyectos similares para La Encañada.

Las opiniones difieren cuando se trata de adjudicar la responsabilidad por el rápido crecimiento. Algunos interesados mencionaron que la mina es la causa del rápido crecimiento y, por lo tanto, su responsable. Sin embargo, otros enfatizan la necesidad de que el gobierno se ocupe de estos temas, ya que fue quien proporcionó los permisos para que la mina funcione. El Nuevo Enfoque de MYSRL enfatiza que el gobierno es el responsable de proporcionar los servicios básicos y no la compañía. La compañía planea evitar invertir en proyectos de infraestructura, a menos que el gobierno se involucre de manera significativa o administre el proyecto.

3.3 Altas expectativas con respecto al desarrollo sustentable

La mayoría de los interesados coincidieron que MYSRL ha traído empleos y oportunidades de negocios a la ciudad de Cajamarca y las aldeas circundantes. Sin embargo, existen opiniones encontradas respecto del impacto de la mina sobre el desarrollo regional y su sustentabilidad. Los críticos señalan que la provincia como un todo no ha experimentado una reducción significativa de la pobreza, mientras que los partidarios apuntan a la evidencia del crecimiento económico, tal como la aparición de nuevos centros comerciales y salas de espectáculos. Los puntos de vista de los interesados sobre quién es el responsable por el progreso o su ausencia también eran disímiles. Algunos culpaban a la incapacidad del gobierno para llevar a cabo proyectos de desarrollo y otros criticaban a la compañía.

Independientemente de a quién se adjudicaba la culpa, todos los interesados tenían altas expectativas sobre la creación y el desarrollo de empleos y la mayoría sentía que estas expectativas no habían sido satisfechas.

Las expectativas aumentaron aun más desde el anuncio del aumento de la recaudación por el Canon Minero y los fondos del nuevo Fondo de Inversión Voluntario. Debido a las grandes cantidades de dinero que se citan en los medios de comunicación, los residentes piensan que todos deberían beneficiarse directamente de la mina o de esos fondos. Además, los interesados rurales continúan aspirando a empleos, ya sea como trabajadores directos o indirectos de la mina. Muchos entrevistados internos creen que el motivo de la mayoría de los disturbios sociales y el bloqueo de rutas se debe a estas expectativas de empleo.

En 2007, la compañía adoptó la estrategia del Nuevo Enfoque, que apunta a manejar las inquietudes y las altas expectativas relacionadas con la dependencia de dos maneras principales:

1. Comunicar a través de los medios de comunicación y personalmente que la vida de la mina es corta, las reservas han disminuido y la producción está decreciendo. Como consecuencia, se necesitarán menos contratistas y empleados, se lograrán menores beneficios y, por consiguiente, se invertirá menos en las comunidades a través del Canon Minero y de los programas de desarrollo social.
2. Concentrarse en las sociedades con el gobierno para la mayoría de los proyectos, grandes o pequeños, implementados en las comunidades. El objetivo es asegurar que MYSRL no sea el único financiador y que el gobierno use los fondos del Canon para proyectos de desarrollo.

Basados en las entrevistas con los interesados, los asesores dedujeron que el enfoque de constituir sociedades es bien recibido por las ONG y por muchos residentes de las comunidades. Estos interesados entienden que el gobierno debería ser el proveedor principal de servicios sociales. Sin embargo, algunas personas temían que el plazo de los proyectos podría ser extendido significativamente por la lenta acción del gobierno. Existe el riesgo de que las frustraciones aumenten a causa de la demora en los proyectos.

3.4 Compromisos no cumplidos

Tanto los representantes de las ONG nacionales y rurales resaltaron la poca capacidad de la compañía para cumplir sus compromisos. Internamente, el personal de EA reconoce que estos compromisos no cumplidos han sido un problema en el pasado y que están trabajando para mejorarlo. La compañía llega a la conclusión de que la falta de cumplimiento se debía a la renovación de personal y la falta de seguimiento de las promesas verbales y escritas efectuadas. Los compromisos no cumplidos fue uno de los principales reclamos de los residentes de la comunidad rural entrevistados. Los entrevistados dieron varios ejemplos de promesas no cumplidas, tales como aulas y servicios de recolección de agua. Cuando se les preguntó por qué no registraron su reclamo en la Oficina Pública (donde se registran todos los reclamos), afirmaron que no tenían conocimiento de esa oficina.

Para encarar estos problemas, el Departamento de EA ha hecho un gran esfuerzo para registrar todos los compromisos verbales y escritos y desarrollar planes para cumplirlos. Una ONG local sugirió que todos los libros de actas (minutas y acuerdos con las comunidades) llevados por las comunidades fueran analizados para asegurar de que todos los compromisos sean recopilados con exactitud. El yacimiento

ha priorizado recientemente el seguimiento de los compromisos y su cumplimiento. Se recopiló una lista de 120 compromisos mediante el análisis de archivos internos y reuniones con las autoridades de la comunidad.

A pesar de estos esfuerzos corporativos, las altas expectativas respecto del desarrollo y el empleo y las promesas no cumplidas derivan en frustración y una relación tensa entre la comunidad y la compañía. A veces esta frustración conduce a protestas en demanda de empleo y oportunidades económicas (algunas de las cuales se han tornado violentas como la de Combayo).

3.5 Interacciones comunidad- empleados

Con el telón de fondo de las altas expectativas, los compromisos no cumplidos y las inquietudes sobre el medio ambiente, los empleados de la mina interactúan diariamente con los residentes urbanos y rurales.

3.5.1 Mejora en las relaciones entre los interesados urbanos y los empleados

La mayor parte del contacto a nivel urbano ocurre entre los miles de empleados y contratistas de la mina que viven o permanecen en Cajamarca y los residentes de la ciudad. Algunos interesados externos reconocen que las relaciones personales con los empleados de MYSRL han mejorado en comparación con las mantenidas con los empleados de los primeros años de construcción y operación de la mina. Los empleados no hacen alarde de su riqueza como solían hacerlo. En cambio, los interesados urbanos afirmaron que los mineros parecían avergonzados de su empleo y no solían mencionarlo ni conversar sobre ello con sus vecinos. Sin embargo, este cambio de actitud no se ha traducido en una creencia general de que el yacimiento es respetuoso de la comunidad. Los comportamientos de todo departamento, empleado o contratista no alineado con los principios de la compañía empañan los esfuerzos de la compañía por relacionarse con sus interesados.

Para la mayoría de los interesados externos no hay diferencia entre los empleados o los contratistas de la compañía, y ese hecho lleva a la percepción de que toda persona relacionada directamente con la compañía “es” la compañía. Con tantos empleados y contratistas en el área, es inevitable que se produzcan actividades y comportamientos negativos. Los entrevistados refirieron varias historias de empleados o contratistas conduciendo irresponsablemente y peleando con los vecinos. En consecuencia, esta situación lleva a la percepción general que la compañía no se integra bien a la comunidad, como afirmaron casi todos los entrevistados.

De acuerdo con algunos interesados externos, esta falta de integración con los residentes creó una división y un bajo nivel de tensión entre los empleados de la mina y quienes no los son.

Minera Yanacocha ha elaborado una Declaración que compromete a la compañía a “respetar a la comunidad, sus tradiciones y costumbres”. Se exige a todos los empleados que lleven una copia de la Declaración en su tarjeta de identificación. Sin embargo, los entrevistados internos no pudieron explicar el significado de la Declaración en general, ni qué significaba para ellos en particular. El yacimiento tiene planes para incluir una capacitación sobre un Código de Conducta, pero los asesores no pudieron ver un borrador de este Código y no había nada elaborado a la fecha de la evaluación.

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

Las entrevistas internas revelaron que MYSRL ha reconocido que a veces los empleados son los primeros en pensar que la mina contamina o causa impactos negativos y, en consecuencia, no están orgullosos de trabajar para la compañía. En respuesta, la compañía ha elaborado una Revisión Anual para tratar de cambiar la percepción de los empleados. La Revisión Anual es un programa de capacitación que se proporciona a todos los empleados y contratistas para mejorar su percepción de la compañía.

El yacimiento además comenzó a realizar visitas a la mina para sus empleados y contratistas, para que se familiaricen con los proyectos y operaciones de la compañía y para demostrar las prácticas mineras responsables de la compañía. Los empleados de MYSRL han iniciado también un proyecto denominado “Catedral”, mediante el cual los empleados proporcionan e implementan ideas sobre las maneras de mejorar la imagen de MYSRL en la comunidad. También existen evidencias anecdóticas alentadoras de integración por parte de los empleados de algunos departamentos de comunidades rurales y del personal de EA en las áreas urbanas.

A nivel institucional, la mina se relaciona con las instituciones de la sociedad civil urbana a través de sus programas de desarrollo social y su fundación. Los representantes de estas organizaciones elogiaron a la compañía por sus actitudes de colaboración, que están comenzando lentamente a construir cierta confianza.

3.5.2 Relaciones con los interesados rurales

Debido al gran número de comunidades rurales, es difícil generalizar sobre las relaciones de la compañía con estas comunidades. En sentido estricto, esta sección se concentra principalmente en las características de las relaciones entre la compañía y la comunidad repetidas con mayor frecuencia por los entrevistados.

Relación limitada: Las entrevistas con los interesados locales sugirieron que existe poco contacto o relación entre los empleados de la mina y las comunidades rurales. La afirmación más corriente fue que la compañía “no visitaba con frecuencia” a las comunidades. De hecho, los empleados internos corroboraron las percepciones de que la compañía no visita a menudo las comunidades rurales, a menos que se estén realizando negociaciones activas. Es más fácil para el personal de EA recibir a las autoridades en sus oficinas de Cajamarca que ir a visitarlas en las diferentes comunidades. Hubo evidencias de que las autoridades de las comunidades, que a menudo poseían un segundo domicilio en la ciudad, incluso preferían efectuar las reuniones con la compañía en la ciudad.

También fue un hecho destacado que varios de los interesados entrevistados eran reacios a dar sus nombres para las evaluaciones. Cuando se les preguntó el motivo, adujeron que temían represalias de la compañía por sus comentarios negativos. Los acontecimientos que rodearon al supuesto monitoreo de las actividades de GRUFIDES y la muerte repentina de determinados activistas anti-minería han infundido temor entre algunos residentes rurales. Si bien este temor no parece muy extendido por el momento, si se lo deja sin control podría difundirse y entorpecer en el futuro los esfuerzos de la compañía por construir credibilidad y confianza.

Falta de conocimiento de la cultura local, o mecanismos de relación inadecuados: Además, los interesados mencionaron que el personal de MYSRL no “conocía” bien a la comunidad. Da la impresión de que no se utilizaron las metodologías ni los mecanismos de relación intercultural adecuados para entablar relación con las comunidades rurales. Una inquietud común fue la relación de la compañía únicamente con unos cuantos líderes o autoridades de la comunidad. Por ejemplo, a pesar de los reiterados pedidos del pueblo de Combayo para que MYSRL convoque a la comunidad en pleno cuando planea o negocie las medidas de mitigación por la pérdida de sus reservas del agua de primavera, el informe Carachugo Process Report establece que se alcanzaron los acuerdos con las autoridades únicamente en cuanto a la aprobación de la expansión de Carachugo. Los asesores observaron que los acuerdos entre MYSRL y las comunidades afectadas por el proyecto Carachugo no se referían a los impactos ocasionados por el proyecto Carachugo como un todo, sino a un elemento muy específico que era el drenaje de dos pequeñas lagunas que quedarán cubiertas por la expansión de la plataforma de lixiviación. Estos acuerdos son breves y están firmados principalmente por hombres y, a veces, únicamente por las autoridades de la comunidad. Prometen donaciones en especie a cada una de las comunidades afectadas. Sin embargo, no brindan detalles del proceso de toma de decisiones para asignar estos fondos a los proyectos. (Los acuerdos sí establecen que el dinero no se dará en efectivo (sólo en especie)). Sin embargo, debido a la falta de credibilidad de la mayoría de las autoridades, es un área de preocupación y podría ser una fuente de descontento por el impacto de la inversión corporativa. La compañía ha establecido que hará consultas con las autoridades y líderes de la comunidad antes de relacionarse con la comunidad de manera más amplia. Sin embargo, los residentes de la comunidad entrevistados no observaron evidencias de una relación amplia con la comunidad a la fecha de la evaluación.

Tiempos corporativos vs. procesos sociales: La diferencia entre la cultura de la actividad minera corporativa y la cultura de los granjeros rurales también fue una fuente de preocupación. Los gerentes de MYSRL son objeto de presiones por las demandas del mercado financiero a corto plazo para obtener beneficios y producción adicional. Estas demandas a veces conducen a un rápido crecimiento operativo que no tiene en cuenta los procesos sociales de la comunidad. El ejemplo más drástico de este choque de culturas se produjo en los inicios del proceso de construcción, cuando se deterioraron los canales sin la consulta correspondiente a las comunidades afectadas. En la actualidad, el personal de EA mencionó que todavía se siente presionado por el grupo de operaciones, pero que la comunicación y la coordinación entre los dos grupos están mejorando.

Uso de tácticas divisorias: Algunos interesados rurales entrevistados también se quejaron de que la compañía solía explotar las divisiones entre los miembros de la comunidad, prometiendo donaciones o empleo a algunos miembros. Por ejemplo, en una comunidad cercana a la mina, se percibió que las negociaciones con un solo líder de una comunidad respecto de un paquete de compensaciones se efectuó para elevar su status e influencia, que a la vez quitaba legitimidad y debilitaba la autoridad de los otros tres funcionarios electos por la comunidad. Los interesados externos perciben que la compañía manipula a las comunidades y neutraliza la oposición a sus planes. Estos esfuerzos erosionan aun más la confianza en la compañía y sus esfuerzos de relación.

Promesas no cumplidas: Los informes internos de la compañía confirmaron además que las comunidades rurales se sienten frustradas por la falta de cumplimiento de los compromisos y de una fluida relación con la comunidad. Antes de trabajar en nuevos programas o proyectos, los interesados externos quieren que se preste atención a los temas y las promesas anteriores.

Con el Nuevo Enfoque, la intención es aumentar las visitas a las comunidades rurales y tomar decisiones únicamente en asambleas comunitarias. Esta decisión se tomó recientemente y los asesores no pudieron observar cómo estaba funcionando este cambio.

Una excepción a las críticas a la compañía la constituyeron los contratistas. Este sector elogió profusamente a la compañía por su buena disposición para contratarlos. Existen algunas controversias en cuanto a la asignación de los contratos, pero en general los residentes rurales apreciaban los empleos obtenidos mediante contratación directa y los empleos indirectos a través de los contratistas.

3.5.3 Ex- hacendados

Un subgrupo importante dentro de la comunidad rural lo constituyen los hacendados a quienes la compañía compró la tierra. Casi todos los ex-hacendados viven en Cajamarca y muchos de ellos afirmaron que esperan recuperar sus tierras cuando la mina cierre.

Luego de la compra de las tierras, MYSRL elaboró un programa de apoyo social para ex-hacendados, que incluía la provisión de oportunidades de empleo dentro del yacimiento, asistencia para el desarrollo de nuevos emprendimientos, educación y capacitación y servicios de salud. Los asesores llegaron a la conclusión que los ex-hacendados tienen opiniones encontradas respecto de su relación con la compañía. Las entrevistas con algunos ex-hacendados revelaron que su relación con la compañía les trajo beneficios a largo plazo y que están en mejores condiciones económicas ahora que cuando vendieron sus tierras. Por ejemplo, un ex-hacendado comentó: *“Estamos agradecidos a la mina porque nos ayudó a tener nuestras propias empresas”*. Por otra parte, otros ex-hacendados expresaron que deberían haberles proporcionado más oportunidades de empleo: *“No me beneficié mucho porque no tengo empleo”*. Otros mencionaron que la venta de sus tierras no se negoció de manera justa: *“No obtuvimos lo que nos ofrecieron verbalmente”*.

Los asesores también recogieron críticas al programa de apoyo de MYSRL para los ex-hacendados por hacerlos dependientes de la mina. Las entrevistas a los ex-hacendados sugirieron que esta crítica podía estar justificada, porque tal como observó un entrevistado: *“Si la mina se va, no tendremos otra oportunidad de desarrollo”*. En otras palabras, el entrevistado percibe que la actividad de la mina no ha conducido a un desarrollo sustentable ni ha generado medios alternativos de actividad económica.

Finalmente, las entrevistas con los interesados externos sugirieron que el programa de apoyo de MYSRL para los ex-hacendados ha provocado una división entre los miembros de la comunidad. Existe una percepción entre los interesados externos de que MYSRL trata mejor a los dueños anteriores de las tierras que a otros grupos de interesados. De acuerdo con algunos de los entrevistados *“hay trabajo sólo para quienes le venden sus tierras a Yanacocha”*.

En general, dada la división entre los trabajadores de la mina y los trabajadores ajenos a ella en las comunidades urbanas y la necesidad de mejorar la relación de la compañía con las comunidades rurales, parece haber dos problemas principales respecto de la relación entre la compañía y las comunidades. El primero se caracteriza por un nivel continuo de tensión entre las comunidades y la mina y la mentalidad de “nosotros contra ellos”. El segundo es la insatisfacción general entre la población rural por el incumplimiento de la compañía en involucrarlos en la toma de las decisiones que los afectan. Casi todos los entrevistados internos mencionaron que la planificación era un punto débil del yacimiento. Las

principales áreas de preocupación eran la planificación participativa a largo plazo y su seguimiento. Este último grupo de residentes rurales advirtió que, si no se producían cambios, únicamente una acción violenta como la ocurrida en Combayo llamaría la atención de la compañía.

3.6 Conflictos sociales que desencadenaron en violencia

La tensión y frustración continuas que, como afirman los entrevistados, caracterizan a las relaciones entre la compañía y la comunidad, a veces están salpicadas por momentos de violencia. En momentos de profunda frustración, es posible que los residentes de la comunidad decidan protestar directamente contra la mina, liderados a veces por activistas anti-minería. Las protestas se han expresado de distintas maneras, que incluyen: bloqueo de rutas, ingreso no autorizado dentro de la propiedad de la mina y vandalismo contra propiedad de la mina. Si bien estas protestas pueden tener lugar todas las semanas, los disturbios sociales más destacados que han sido noticia en el mundo incluyen la protesta de los residentes de Combayo y las efectuadas en contra del proyecto del cerro Quilish.

El Departamento de EA está tratando de evitar la violencia y la interrupción del trabajo, analizando y encarando los conflictos en sus etapas iniciales. Los empleados recogen información para determinar cuáles son los temas álgidos que podrían escalar hacia un bloqueo u otra acción en contra de la compañía. La compañía intenta lograr un firme entendimiento de las causas básicas de inquietud e interés. Como parte del análisis, se evalúan los compromisos pasados no cumplidos y se formula una estrategia política y social para tratar de evitar fijar compromisos adicionales. Este nuevo procedimiento de resolución de conflictos es importante, dado que la nueva política es evitar ceder a la manipulación externa y a los falsos intereses. La compañía ha aprendido a hacer que los intereses sean claros para todos, de modo que las autoridades no puedan negociar para su beneficio personal y evitar el soborno. A la fecha de la evaluación, octubre de 2007, el personal creía que habían evitado un incidente mediante el uso de este procedimiento y sin ceder a las demandas.

Como el procedimiento de resolución de conflictos se ha establecido recientemente, la comunicación interna todavía juega un papel importante en la identificación y tratamiento de los conflictos externos. Las entrevistas internas revelaron que un punto flojo del sistema es la falta de comunicación interna entre departamentos. Por ejemplo, si la seguridad de la compañía no comunica toda su información respecto de los interesados de la comunidad, es posible que los informes de EA estén incompletos. No contar con los informes de campo disponibles hace que el análisis de la información sea potencialmente inexacto.

4 Fortalezas

4.1 Nuevo Enfoque

Aunque todavía se encuentra en las etapas tempranas de su implementación, la estrategia del Nuevo Enfoque del Departamento de EA es un paso positivo hacia la construcción de confianza y la garantía

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

de un desarrollo sustentable. Por ejemplo, la mina está volviéndose más transparente al hacer públicas sus donaciones en los periódicos locales y enviar informes a la oficina del Ombudsman local, referidos al progreso en el cumplimiento de los compromisos con las comunidades.

Además, la estrategia del Nuevo Enfoque parece ser bien recibida por los interesados urbanos externos. Los resultados de los grupos de enfoque utilizados para evaluar la estrategia apuntan a una recepción positiva de la filosofía de sociedad con el gobierno. A la fecha, los ejemplos más eficaces de sociedades mina-gobierno son los proyectos a gran escala. En particular, las autoridades están complacidas de jugar un papel más amplio en los proyectos de desarrollo de la comunidad impulsados por la compañía. Un ejemplo citado es el proyecto PIASSA, que proporcionará mejor agua potable a la municipalidad de Baños del Inca. El gobierno está proporcionando la mayor parte de los fondos. La represa del río Chonta es otro proyecto que está siendo financiado en parte por MYSRL, pero administrado por el gobierno.

Los interesados rurales han sido menos receptivos al Nuevo Enfoque y señalan los compromisos pasados no cumplidos y la falta de una relación amplia y significativa con la comunidad como obstáculos clave para avanzar en un nuevo camino. Quieren asegurarse de que la compañía cumpla estos compromisos primero y haga tratos con ellos de manera amplia y directa antes de involucrar al gobierno.

Es de notar el hecho de que la compañía se ha presentado y analizado el Nuevo Enfoque y su filosofía con la comunidad. La conclusión extraída de estas validaciones de la comunidad es que la compañía debería concentrarse en cumplir los compromisos pasados y en entablar un diálogo significativo con las comunidades (no sólo con las autoridades sino también con los miembros de la comunidad a nivel de las bases).

4.2 Esfuerzos de la compañía para cumplir sus compromisos

De acuerdo con los empleados de MYSRL, en el pasado el personal de EA efectuó compromisos verbales que no fueron cumplidos, ya sea porque no se efectuó un seguimiento o porque la persona responsable abandonó la compañía. En 2007, el último gerente de Asuntos Externos pasó un tiempo importante analizando los informes de la compañía y reuniéndose con los interesados para elaborar una lista de todos los compromisos efectuados a las comunidades. Una vez elaborada, la compañía se reunirá con cada comunidad para validar los compromisos, acordar sobre cómo serán cumplidos e implementar las decisiones. Uno de los indicadores de desempeño más importantes para el año es el porcentaje de compromisos cumplidos. Esperan cumplir con el 70% hacia fines de 2007. Además, la compañía ha incorporado una nueva política que no autoriza a los empleados a comprometerse, a menos que lo hagan por escrito y con la garantía de que el gobierno participará en la ejecución del proyecto. En Bellavista Baja y El Triunfo, los interesados observaron un cambio en la manera de trabajar de la gerencia y esperaban que este nuevo esfuerzo llevara al cumplimiento de las promesas efectuadas durante muchos años. En Ventanillas de Combayo, los empleados de la compañía encontraron un cartel colocado por los lugareños, con la leyenda: *“No a la violencia, sí al diálogo”*. A juicio de los asesores, este cartel indicaba que la comunidad consideraba el diálogo como un vehículo positivo para el cambio en lugar de la violencia. Sin embargo, en otras comunidades se quejaban de que la compañía no estaba cumpliendo algunas de sus promesas. Por ejemplo, en Porvenir, Combayo, los interesados afirmaron que la compañía había prometido la construcción de tres aulas, pero debido a la

disminución de la producción y de los ingresos habría dinero sólo para dos aulas. (La versión de la compañía era que el presupuesto del proyecto no se había reducido. Cuando la comunidad cambió su solicitud y pidió cuatro aulas en vez de un camino, la compañía le informó que el presupuesto asignado para el camino alcanzaba únicamente para dos aulas).

4.3 Coordinación entre el grupo de Operaciones y Asuntos Externos

En el pasado, el grupo de Operaciones y el Departamento de Asuntos Externos no mantuvieron una comunicación fluida y sus agendas diferían. En consecuencia, el grupo de Operaciones solía ingresar en comunidades con las cuales el Departamento de EA aún no se había relacionado y sorprendía a los miembros de la comunidad con nuevas actividades de exploración y construcción.

El año pasado hubo más colaboración entre el grupo de Operaciones y el Departamento de Asuntos Externos. Como ejemplos de dichas colaboraciones se encuentran: reuniones semanales del personal, donde todas las áreas participan y mencionan los puntos salientes clave de la semana; reuniones semanales de los directores, donde el director de ESR analiza las áreas de inquietud clave con otros directores; y reuniones ad hoc sobre temas específicos, como las exploraciones. Sin embargo, un empleado mencionó que a pesar de los mecanismos existentes, el esfuerzo de MYSRL para comunicarse entre departamentos es más el resultado del interés particular del empleado que de una cultura corporativa que fomente el trabajo en equipo.

Además, para abordar este tema, el Grupo Ejecutivo de Operaciones de la mina creó en 2007 una evaluación del riesgo, que incluye los riesgos sociales como riesgos clave para el grupo de Operaciones. Según su parecer, el grupo de Operaciones no puede funcionar sin abordar primero los riesgos de relación social. Además, el Departamento de EA se reúne con regularidad con el otro departamento para analizar nuevos proyectos y determinar si tienen riesgos sociales asociados.

En la actualidad, la comunicación entre el Departamento de EA y el grupo de Operaciones es buena. A la fecha, esta nueva coordinación ha logrado por lo menos un resultado exitoso. El grupo de operaciones consultó al Departamento de EA antes de comenzar a trabajar en la plataforma de La Quinoa. El personal de EA tenía conocimiento de que era un área sensible y declaró que entablaría relaciones y prepararía el terreno con las comunidades; sin embargo, necesitaban que la construcción se pospusiera hasta el otoño de 2007. De acuerdo con lo expresado por entrevistados externos, esta fecha ocasionó un retraso en varios plazos operativos y productivos, pero pudieron cumplirse. El personal de EA utilizó metodologías de análisis de los rasgos de los interesados, entre otras, para preparar el terreno con éxito y mitigar los impactos negativos de la construcción propuesta. La construcción se inició durante esta evaluación in situ y, según el personal, no hubo protestas. Los asesores no escucharon protestas en los medios de comunicación ni por otros canales. Ello confirma que se dio un primer paso para una mejor coordinación entre los dos departamentos. Todavía es muy pronto para determinar si esta coordinación se convertirá en una práctica estándar y no dependerá de las personas involucradas.

4.4 Interesados alentados por grupos progresistas dentro de MYSRL

La planificación estratégica del Departamento de EA, con aporte de la comunidad, y la concientización del departamento de Operaciones sobre la importancia de la relación con la comunidad, señalan dos Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacochoa

cambios de comportamiento importantes. Algunos interesados rurales y nacionales, así como entrevistados externos, perciben que estos cambios de comportamiento reflejan cambios positivos liderados por grupos progresistas dentro de la compañía. Aunque algunos interesados consideran a la compañía como una entidad monolítica, la mayoría de ellos reconoce que la compañía está formada por personas, cada una de ellas con su propia filosofía y metodología. Están a favor de trabajar con las personas más progresistas, que valoran la relación con la comunidad. Un inversionista sugirió que la compañía investigue cómo podría fomentar mejor los comportamientos más progresistas (tales como visitas a las comunidades para escuchar las inquietudes, reuniones regulares con las ONG nacionales) y desalentar los comportamientos menos socialmente responsables (como la arrogancia, renuencia a respetar y escuchar las inquietudes de los interesados, falta de transparencia).

4.5 Programas de desarrollo social

Varios interesados urbanos afirmaron que la presencia de la mina ha tenido impactos positivos, como el aumento de puestos de trabajo y las oportunidades de empleo. Además, estos interesados señalaron el valor del programa educativo “*Concurso del Saber*”. Este programa, una competencia en la cual participan escolares, fue bien recibida incluso por grupos opositores. Varios programas de la ALAC también están muy bien conceptuados por las ONG, las cuales los implementan. Desde sus inicios en 2003, la ALAC ha producido aproximadamente 10.000 empleos y 280 pequeñas empresas, que todavía continúan funcionando según dichos de la empresa. Como lo establece la ALAC, uno de sus objetivos estratégicos es fortalecer las capacidades de las empresas, lo cual se logra contribuyendo con la generación del conocimiento, habilidades y actitudes para fomentar emprendimientos y la creación de compañías locales competitivas y sustentables. La selección de los proyectos se realiza a través de licitaciones; por ejemplo, en 2006 se otorgaron cuatro proyectos entre 34, entre ellos: el Museo del Queso de Cajamarca y la administración sustentable de plantas medicinales para el comercio de productos biológicos. Además, se informa que ello hizo posible que más de 6.000 personas consiguieran mejores tecnologías para sus actividades.

5 Brechas y riesgos futuros

A pesar de estas fortalezas, no queda claro si el Nuevo Enfoque y la mejora en las políticas y prácticas son permanentes o suficientemente importantes como para marcar una diferencia permanente en las relaciones entre la compañía y la comunidad. Los interesados están preocupados por la existencia de algunos comportamientos negativos constantes. Dichos comportamientos negativos se detallan a continuación.

5.1 Percepción negativa de los interesados sobre actitudes de los empleados

Aunque en general las relaciones personales con los empleados están mejorando, los entrevistados externos proporcionaron algunos ejemplos para demostrar que los empleados continúan con sus actitudes arrogantes y elitistas y menosprecian a los interesados, especialmente a los residentes rurales. Un ejemplo de estas actitudes es una queja dirigida directamente al personal de EA, que viajó a las comunidades en un gran camión y no descendieron del vehículo para reunirse con los residentes. En su

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

lugar, bajaron las ventanillas y esperaron que la autoridad local y otros residentes se acercaran al camión para conversar con ellos.

Además, había una percepción de que los empleados del Departamento de EA sólo visitaban las comunidades cuando necesitaban algo, como un acuerdo firmado o respaldo para un proyecto. Algunos miembros de la comunidad mencionaron que los empleados de la compañía nunca visitan la comunidad con el simple motivo de construir una relación o ayudar con alguna necesidad.

No queda claro cuáles programas ha implementado el yacimiento para mejorar el comportamiento de los empleados en la comunidad. La compañía ha elaborado una Declaración de Compromiso que menciona el compromiso de Yanacocha con la responsabilidad social. Sin embargo, la mayoría de los empleados y contratistas entrevistados creen que su responsabilidad social se limita a recoger y reciclar la basura y no al impacto en las comunidades locales.

La Revisión Anual, que es la capacitación más importante para los empleados, no encara la necesidad de mejorar el comportamiento de los empleados. En cambio, de acuerdo con la compañía, la actualización anual se diseñó para afrontar la baja moral de los empleados causada por los malos comentarios de la comunidad hacia Yanacocha. La idea de esta capacitación era que se dieran cuenta de que la mayoría de las críticas que recibían estaba basada en percepciones y no en informaciones reales, y que no había motivo para estar avergonzados sino orgullosos de trabajar en Yanacocha.

Al analizar el programa de capacitación, los asesores observaron que tenía un tono muy defensivo. Por ejemplo, la capacitación exige que la persona que se capacita proporcione ejemplos de contaminación si piensa que la compañía contamina. Aparentemente, la capacitación asume que si la persona no es capaz de dar un ejemplo, la conclusión es que la mina no contamina. Además, parece enfocada a temas del medio ambiente más que a temas sociales. Las evaluaciones previas y posteriores al programa de capacitación parecen indicar que la capacitación no mejora la percepción que tiene la persona que se capacita sobre la compañía.

El yacimiento no realiza una evaluación integral de la Revisión Anual para determinar la eficacia de la capacitación para cambiar los comportamientos en la comunidad. Sin embargo, la evidencia anecdótica sugiere que los comportamientos generales están mejorando, con excepción de algunos empleados que se colocan muy a la defensiva cuando responden a las inquietudes externas respecto de la contaminación del agua o la disminución del agua de las lagunas. Los interesados externos interpretan la naturaleza defensiva como un intento de restarle importancia a las percepciones de los interesados locales. Dada la importancia de las preocupaciones respecto del agua de la comunidad, estos comportamientos negativos afectan la relación con las comunidades.

La encuesta de percepción de 2007 efectuada por MYSRL indicó que persiste la percepción negativa de la compañía. La encuesta demostró que sólo el diecisiete por ciento de la población del área afectada tiene una percepción positiva de MYSRL y de sus esfuerzos hacia el medio ambiente y de relación con la comunidad, mientras que el cuarenta y cuatro por ciento tiene una percepción negativa. La percepción del treinta y seis por ciento es neutral. Estas cifras no han cambiado significativamente desde la última encuesta.

5.2 Imputaciones de que la compañía está reconsiderando la exploración del Quilish

Miembros gerenciales de la compañía infundieron mucha confianza cuando anunciaron que iban a interrumpir la exploración del cerro Quilish. Sin embargo, los interesados están observando que la compañía está considerando otra vez esta posibilidad. Un interesado observó: *“Ahora están diciendo otra vez ‘quizás lo explotemos algún día’. ¿Quién va a confiar en ellos cuando lo intenten otra vez? Nadie”*.

5.3 Comportamientos negativos de la alta gerencia afectan la relación corporación-comunidad

5.3.1 Respuesta a las imputaciones de FORZA

La declaración pública de la compañía, en relación a las supuestas actividades de monitoreo de FORZA sobre activistas anti-minería, es una desilusión para los interesados nacionales urbanos y ha hecho temer a los interesados activistas y a los interesados rurales que también ellos podrían ser perseguidos o monitoreados si hablan o actúan contra la mina. La postura oficial de la compañía es la de distanciarse del problema y dejar que el gobierno lo resuelva. A la fecha existen unos cuantos interesados que alegan que Newmont o la mina estuvieron involucrados en estas actividades de monitoreo. Sin embargo, tal como observan los entrevistados más externos a nivel local y nacional, FORZA es el contratista de la mina y como tal es responsabilidad de la mina. La investigación del gobierno ha sido archivada sin resolución al momento de la evaluación, debido a la falta de evidencia. Este caso sigue sin resolverse a los ojos de muchos de los interesados urbanos y nacionales, quienes temen que el caso quede impune. Para los interesados rurales, este hecho es una evidencia adicional que alimenta la percepción del poder que ejercen MYSRL y FORZA sobre el gobierno, y una muestra adicional de la inequidad entre las grandes compañías mineras y las pequeñas comunidades rurales.

Las entrevistas con los empleados indicaron a los asesores que la compañía sigue dividida en este tema. Por ejemplo, varios gerentes están a favor de una investigación pública de FORZA y un potencial retiro de su contrato, y expresaron su frustración respecto de las declaraciones públicas efectuadas por la compañía.

5.3.2 Falta de alineamiento con los Compromisos de Responsabilidad Social

Para algunos gerentes, la política de responsabilidad social corporativa de la compañía no les queda clara. Existieron varios ejemplos en los cuales los empleados pensaron que las relaciones con la comunidad se consideraban como responsabilidad exclusiva del Departamento de EA y no el deber de toda la gerencia. Un alto ejecutivo afirmó: *“No pertenezco al Departamento de EA; no puedo hablar con usted de responsabilidad social.”*

Además, los puntos de vista de los mismos gerentes sobre cómo debería ser la relación corporación-comunidad no están alineados con la Declaración de Compromiso, que alienta una relación positiva con los interesados, caracterizada por el “diálogo... respeto... [y] construcción de consenso”. Un alto ejecutivo afirmó: *“la relación entre Yanacocha y las comunidades es puramente comercial. Esperan que les*

proporcionemos empleos, proyectos que generen ingresos y proyectos sociales”. Esta falta de alineamiento puede ocasionar relaciones negativas con los interesados, tal como lo sugirió un interesado que afirmó que *“son las acciones de los gerentes las que arruinaron la imagen de Yanacocha entre los interesados locales”*.

La mina no cuenta con un sistema funcional para garantizar que todos los gerentes ejecutivos sean socialmente responsables. La Declaración de Compromiso de la mina espera sin lugar a duda que todos los empleados cumplan los compromisos establecidos en la Declaración. Sin embargo, es limitada la capacitación sobre esta Declaración y la responsabilidad social en general. Se solicitó a los ejecutivos regionales que hagan un curso de desarrollo del liderazgo, que incluía una parte dedicada a la responsabilidad social corporativa; sin embargo, no toda la gerencia de la mina tuvo que tomar ese curso. La Revisión Anual, dirigida a todos los empleados incluida la gerencia, no enfatiza este aspecto de la responsabilidad social de la mina y no queda claro qué clase de recordatorios diarios o periódicos de la Declaración están integrados en el proceso de toma de decisiones de la gerencia (se asemeja más a los sistemas y reuniones sobre salud y seguridad para la mina). Además, tanto los interesados externos como internos se preguntaron sobre la responsabilidad por el deficiente desempeño en las relaciones con la comunidad y en el área de la responsabilidad social.

Varios empleados (y tres interesados externos clave) afirmaron que en Yanacocha coexisten dos filosofías diferentes. Un empleado explicó: *“¿Cuál es la meta final u objetivo; es sólo onzas de oro u onzas responsables de oro?”*

Estas dos filosofías están ejemplificadas en las diferentes culturas en el seno de la alta gerencia. Una cultura es percibida como más tradicional (es decir, vertical) en su enfoque para la toma de decisiones, así como mucho más orientada al cumplimiento legal, en contraposición con la obtención de resultados sociales positivos a través de procesos sociales transparentes, respetuosos y más lentos. El enfrentamiento de 2004 entre Yanacocha y la ciudad de Cajamarca por el cerro Quilish, que llevó a la pérdida de los derechos de explotación de 3,7 millones de onzas en reservas, fue citado como un ejemplo de este estilo más vertical de hacer las cosas.

Por otra parte, tanto los interesados internos como externos consideran a la otra cultura más responsable como más consciente socialmente, más abierta a trabajar con los procesos y prácticas sociales existentes, y más intensamente influenciada por las mejores prácticas internacionales en relación a la actividad minera socialmente responsable. Esta diferencia en culturas corporativas parece haber contribuido a una falta de unidad de pensamiento interno y enfoque respecto de cómo integrar los procesos y temas sociales a la planificación de la mina.

Si bien estaba fuera del alcance de esta evaluación ahondar en este choque de culturas para identificar sus orígenes, había suficientes excepciones individuales a las tipologías presentadas anteriormente como para que los asesores prefirieran caracterizarlo como un conflicto entre los gerentes que comprenden y están comprometidos con un enfoque de responsabilidad social y los que no lo están.

La mayoría de los interesados nacionales estaban al tanto de las diferencias entre las personas más responsables socialmente y los gerentes menos preocupados por el aspecto social dentro de la compañía, y esperaban que las personas con un enfoque más responsable socialmente frente a la comunidad obtendrían más poder en la toma de decisiones que el que tenían a la fecha. Un entrevistado externo no aceptó una entrevista completa porque pensaba que Yanacocha había encomendado un “análisis de la gerencia ejecutiva”, no un análisis de las relaciones con la comunidad, para producir un cambio.

5.3.3 Nueva estructura organizativa reduce el poder de toma de decisiones in situ

A partir del primer trimestre de 2006 cambió la estructura organizativa local, como reflejo de los cambios generales a nivel mundial de la estructura gerencial de Newmont. El yacimiento ya no tiene un gerente general. En su lugar, tiene un Vicepresidente Regional para Sudamérica, a cargo de las operaciones en Bolivia y Perú. Este Vicepresidente tiene a su cargo a los Ejecutivos de Grupo a nivel regional/del yacimiento, y es responsable de cinco áreas funcionales generales: Operaciones, Responsabilidad Social y Ambiental (ESR), Legal, Recursos Humanos y Negocios. Estos Ejecutivos de Grupo Regionales, a su vez, son responsables por la derivación de líneas de responsabilidad a las áreas funcionales a su cargo en el yacimiento. Por lo tanto, ya no hay una sola persona in situ, como el Gerente General de la Mina, con total responsabilidad por todas las funciones. En su lugar, existen cinco áreas funcionales, cada una con sus respectivos gerentes que deben trabajar colegiadamente para resolver diferencias y hacer avanzar sus planes funcionales. Las diferencias que no puedan resolverse a nivel del yacimiento pasan al nivel regional para ser analizadas y resueltas. Como resultado, existe menos responsabilidad in situ y el poder de la toma de decisiones está centralizado en la oficina Regional.

Los interesados están preocupados por esta centralización del poder, pues creen que la oficina regional carece de responsabilidad frente a temas sociales, tales como protestas de la comunidad y quejas respecto de la mina. Específicamente, los interesados nacionales creen que la oficina corporativa no hace responsable a la gerencia ejecutiva de la mina por su deficiente desempeño en las relaciones con la comunidad y el área de responsabilidad social, dado que los mismos gerentes que actuaron cuando se cometieron los “errores pasados” siguen en sus puestos o forman parte de la compañía.

5.4 Prácticas de relación con las comunidades rurales

Los esfuerzos de la compañía por relacionarse con las comunidades rurales siguen siendo un desafío para la compañía y la fuente de la oposición más firme hacia ella. Se mencionaron varios problemas:

Representatividad de las autoridades: La mayoría de los interesados rurales mencionaron que la compañía no sabe cómo está organizada la comunidad y cuál es la mejor manera de acercarse a ella. Miembros de las comunidades de Combayo, Muyoc, Tres Tingos, Zuro, Km 23 ½ y Chilimpampa afirmaron que no existe una relación directa entre los residentes y la compañía. Se aduce que todas las decisiones las toman las autoridades, quienes tienen diferentes grados de legitimidad.

Los empleados del yacimiento han demostrado mediante las minutas de las reuniones que con el Nuevo Enfoque existe un mayor esfuerzo para ampliar la participación de la comunidad a través de asambleas.

Esfuerzos limitados de relación de buena vecindad: Los residentes de estas mismas comunidades rurales sostuvieron que la compañía sólo se acerca a ellos cuando necesita algo, como por ejemplo un permiso, o como respuesta a protestas de la comunidad. Cuando efectivamente se produce la relación, la nota predominante es la arrogancia. Por ejemplo, el personal suele conducir hasta el pueblo en sus grandes camiones y baja la ventanilla, esperando que los residentes se acerquen a ellos. Algunos de los interesados sugirieron que un mecanismo de comunicación permanente sería *beneficioso para construir una relación continua* y evitar la necesidad de una postura violenta para lograr atención. Cuando la mina

necesite la aprobación de la comunidad, no tendría que empezar de cero sino que habría un mecanismo de diálogo.

Las entrevistas con personal del grupo de desarrollo social corroboraron estos hallazgos. Afirmaron que en 2008 planean dedicar una parte significativa de su tiempo fuera de la oficina, en las comunidades, para hablar con los residentes locales. Sin embargo, no quedaba claro qué mecanismos de relación se usarían para sistematizar este plan ni si serían los adecuados para estas comunidades.

Falta de información: El corolario de la mínima relación percibida por los interesados rurales es la falta de información sobre la mina y sus impactos. Sea por las campañas de la oposición o por la falta de información general, los residentes rurales creían que la compañía estaba contaminando el medio ambiente y no conocían los proyectos de desarrollo ubicados en sus comunidades o en las comunidades vecinas. La mayoría de los residentes mencionaron que sólo los ex-hacendados se beneficiaron de la mina mediante empleos u otras inversiones sociales.

El personal de EA comprendió la necesidad de relacionarse de manera continua con estas comunidades rurales vecinas a la mina o ubicadas a lo largo de la ruta de transporte. El desafío de la compañía reside en identificar los mecanismos culturalmente adecuados para cada pueblo y luego implementar los mecanismos de manera respetuosa, humilde y transparente.

5.5 Responsabilidad por “errores pasados”

La mina y su fundación han proporcionado varios proyectos nuevos a las comunidades, que incluyen opciones de almacenamiento del agua y programas de desarrollo social. Sin embargo, estos programas son mirados con escepticismo porque las comunidades todavía están resentidas y desconfiadas a causa de los errores pasados de la compañía. Como lo expresó un interesado: *“Minera Yanacocha ha mejorado su relación con la comunidad, pero aún persiste cierto resentimiento.”* Sobre la base de la información recogida en las entrevistas, parece que el resentimiento nace de la sensación de que no existe responsabilidad por los errores pasados. Los interesados mencionaron repetidamente que deseaban prevenir toda impunidad por parte de la compañía. En su lugar, esperaban que la compañía asumiera más responsabilidad y reconociera cada uno de sus errores pasados. Por ejemplo, los interesados nacionales solicitaron una investigación liderada por Newmont para encarar las imputaciones de espionaje contra FORZA.

El caso Choropampa es extremadamente sensible y difícil para evaluarlo en este informe, debido al litigio existente con la compañía. Actualmente, la compañía no está realizando esfuerzos para relacionarse en el área del derrame, que también incluye a las ciudades de Magdalena y San Juan. De acuerdo con la compañía, “el abogado demandante de los Estados Unidos ha solicitado repetidamente que Yanacocha se abstenga de realizar cualquier actividad que implique entablar relación con sus clientes”. La compañía ha interpretado este pedido como que no es posible una relación limitada con estas comunidades.

En su informe de julio de 2000, una comisión contratada por la Corporación Financiera Internacional [Please note that the English version reads “Internacional Finance Commission” instead of “Corporation”] llegó a la conclusión de que “se espera que los impactos [sociológicos y psicológicos] del derrame se seguirán sintiendo en las comunidades locales mucho tiempo después de que se manifiesten los síntomas de envenenamiento por mercurio” y que “MYSRL debería desarrollar una estrategia a largo plazo para recuperar la confianza de la comunidad, prestando la debida consideración a los

impactos de la actividad de la compañía en la región de Cajamarca.¹⁵ El Informe de Salida preparado por un Equipo Independiente de Evaluación para la Oficina del Asesor de Cumplimiento/Ombudsman (CAO) estableció que las Mesas de Diálogo no gozaban de legitimidad entre la población y no resolvieron eficazmente el conflicto.¹⁶ Mientras tanto, en la actualidad la compañía no se relaciona con ninguna de las comunidades del área. No bien finalice el litigio, el gran riesgo y desafío reside en revertir la situación y entablar una relación estrecha con las comunidades afectadas por el derrame.

5.6 Mensajes de MYSRL carecen de credibilidad

En general, las comunicaciones oficiales emitidas por la compañía son de naturaleza defensiva y no ayudan a acortar la brecha y construir confianza en la comunidad externa. Además, las declaraciones globales de que la compañía no contamina en absoluto carecen de credibilidad entre la población de Cajamarca, en particular por el conocimiento personal de que algunas lagunas se han secado y que las truchas han muerto debido a las operaciones de la mina.

Se percibe que Newmont tiene una postura demasiado objetiva y rígida para resolver los problemas. Los miembros de la comunidad lo ven como “no nos están escuchando realmente”. Por ejemplo, si los residentes locales dijeran: “Creemos que nuestro arroyo está contaminado”. La respuesta típica de Newmont sería: “No, no es así. Tenemos las pruebas científicas y no puede ser”. Un interesado sugirió que la compañía debería “diseñar una manera culturalmente adecuada para responder a sus inquietudes, en lugar de desestimarlas llanamente”. No existe confianza en los comités de monitoreo del agua: “*MY les paga a las personas involucradas en el análisis*”. Por lo tanto, la percepción es que la compañía y los comités del agua son corruptos.

También se estableció que muchos interesados externos no confían en la información proporcionada por otras fuentes, como los medios de comunicación, porque creen que MYSRL le paga a un grupo de periodistas para que escriban artículos favorables sobre la compañía. Además, la mayoría de los interesados entrevistados indicaron que no confían en los resultados publicados por MYSRL sobre sus actividades de monitoreo del agua, porque la compañía no es transparente con los resultados. De acuerdo con los interesados entrevistados, MYSRL simplemente declara que hubo o no hubo contaminación ese mes, en lugar de divulgar los hallazgos detallados. O, como se citó anteriormente en un ejemplo del SEDACAJ, la compañía se reserva el derecho de analizar los resultados antes de que sean divulgados. Si bien los esfuerzos por fomentar la divulgación son loables, estos pasos en falso erosionan aun más la confianza y la credibilidad de la compañía.

Esta falta de confianza está afectando los esfuerzos para entablar relaciones con las comunidades rurales. Una autoridad local de una de las comunidades visitadas explicó que eran pocas las reuniones a las que había asistido la compañía, en comparación con la cantidad de asambleas comunitarias generales efectuadas. Pocas personas quisieron hablar de la compañía o escuchar sus mensajes.

15 Investigación sobre el derrame de mercurio del 2 de junio de 2000 en las inmediaciones de San Juan, Choropampa, y Magdalena, Perú. Informe de la Comisión Independiente de la Oficina del Asesor de Cumplimiento/Ombudsman. Corporación Financiera Internacional (IFC). Julio de 2000. Páginas 50 y 51.

16 Informe de Salida, referido a dos reclamos presentados ante el CAO en relación a Minera Yanacocha, Cajamarca, Perú. Febrero de 2006. Oficina de Cumplimiento del Asesor/Ombudsman. IFC MIGA. http://www.cao-ombudsman.org/html-english/complaint_yanacocha.htm

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

Un interesado resumió su percepción de la actitud defensiva de la compañía de la siguiente manera: “Ellos [la compañía y sus empleados] están casi temerosos de admitir el debate de los problemas o las alternativas más allá de lo necesario, porque ello abriría demasiado la discusión y les insumiría mucho tiempo. La compañía concede al decir: ‘Y además, todos se enojarán con nosotros de todas formas.’” Es posible que esto sea verdad en el corto plazo. Pero la percepción resultante es que están preocupados sólo por sí mismos y no prestan atención a los problemas fundamentales de confianza, credibilidad y relación a largo plazo.

5.7 Falta de coordinación y comunicación interna entre departamentos

Si bien la coordinación entre el grupo de Operaciones y el Departamento de EA fue buena durante la construcción de la plataforma de La Quinoa, la mayoría de los esfuerzos todavía no están coordinados. El yacimiento no parece contar con un sistema de administración global para toda la compañía en cuanto a las relaciones con la comunidad; el sistema está mayormente organizado por el Grupo de EA, el cual a veces pide ayuda a otros departamentos según la necesidad. Además, debido a los errores pasados del Departamento de EA, todavía parece perdurar la desconfianza en el departamento y en su capacidad de relacionarse eficazmente con la comunidad. En consecuencia, otros departamentos que necesitan un mayor contacto con la comunidad planifican sus propios programas de relación, con poca o ninguna colaboración del Departamento de EA. El Departamento de Exploraciones comenzó a trabajar recientemente con el Departamento de EA. A la fecha de la evaluación, se mantuvieron algunas reuniones conjuntas para compartir información y coordinar actividades. Sin embargo, los departamentos todavía están recelosos y, de acuerdo con las entrevistas internas con el grupo de exploraciones, harán falta unos cuantos éxitos como el de la plataforma de La Quinoa antes de que la coordinación sea una práctica habitual y coherente.

5.8 Inquietudes por los derechos humanos están en aumento

Con la muerte de Isidro Llanos durante las protestas de Combayo y las imputaciones de actividades de monitoreo de los activistas por parte de FORZA, el foco de las actividades anti-minería está girando desde las preocupaciones por el medio ambiente hacia las inquietudes e imputaciones por violaciones a los derechos humanos.

El conflicto entre los residentes de Combayo y la mina, que desembocaron en la muerte de Isidro Llanos, ha generado cierta inquietud respecto del uso de la policía y las fuerzas de seguridad privadas para proteger la propiedad de la mina.

Los activistas están documentando las acciones de MYSRL y FORZA mediante videos, fotos y artículos periodísticos. Por ejemplo, hay fotos de la habitación donde supuestamente se realizaban las actividades de monitoreo, con fotos en las paredes de los activistas a quienes se buscaba vigilar. Dicho material se está publicando en Internet en varios sitios, como en youtube.com. La compañía rechaza las imputaciones. Sin embargo, los residentes rurales están comenzando a temer a su vecino corporativo. Algunos entrevistados se negaron a darnos sus nombres por temor a represalias.

Además, las inquietudes heredadas en relación al suministro y la contaminación del agua están comenzando a ser enmarcadas por la oposición de las ONG en términos de derechos sobre el agua, utilizando el lenguaje de los derechos humanos. Ya no utilizan más los tradicionales argumentos sobre el medio ambiente, sino los relacionados con la protección y violación de los derechos humanos.

MYSRL ha reconocido formalmente sus obligaciones respecto de los derechos humanos en su Declaración de Compromiso de 2007, en el que declara que Yanacocha “actuará de acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Global Compact Brief”. Newmont también es signataria de los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos. Sin embargo, los asesores identificaron dos brechas en relación a los derechos humanos:

a) Falta de capacitación en derechos humanos para la mayoría de la gerencia y los empleados: La capacitación formal en derechos humanos todavía tiene que ser incorporada al programa de capacitación de la compañía para gerentes y empleados, aunque la gerencia aseguró a los asesores que ya estaba en vías de ser implementada. Esta capacitación sería más eficaz si abordara los derechos humanos clave que son puestos en duda en relación a la mina, en particular los derechos sociales y económicos (no sólo los civiles y políticos).

Actualmente se proporciona capacitación relacionada con los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos¹⁷ a todo el personal de seguridad propio de MYSRL; sin embargo, esta capacitación se centra en los estándares y no en su interpretación.

b) Contratación de fuerzas policiales peruanas para la protección adicional de las tierras e instalaciones de la compañía: MYSRL tiene un acuerdo contractual con la policía para que proporcione seguridad en caso de que se produzca una situación ilícita dentro de la propiedad de la mina o en sus alrededores. El uso de las fuerzas policiales está dañando la relación con las comunidades. Las encuestas de percepción pública indican una desconfianza generalizada hacia los funcionarios policiales, porque muchas personas los identifican como integrantes de las redes criminales involucradas en secuestros o extorsión.

Cuando se consultó a un grupo de interesados si creían que el personal de seguridad de MYSRL se había excedido en sus funciones con los residentes de la comunidad, respondieron que a menudo existía maltrato por parte de la policía. Específicamente, mencionaron la muerte de Isidro Llanos (ver la Sección 2.3(4) para más detalles) y la gran cantidad de guardias y policías que fueron convocados cuando se produjeron disturbios sociales. El accionar de la policía durante la protesta de Combayo de agosto de 2006 implicó supuestos abusos a los derechos humanos, por los cuales la compañía podría ser responsable en última instancia.

El departamento de seguridad de la compañía y FORZA están capacitados en los Principios Voluntarios. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas internas, la policía que acude al yacimiento en casos de emergencia no está capacitada en estos Principios, aunque la compañía tiene un acuerdo contractual con la fuerza. Además, los entrevistados internos afirmaron que muchos oficiales no están capacitados adecuadamente para enfrentar disturbios y que FORZA y la policía se beneficiarían de la capacitación mejorada a cargo de un tercero sobre los Principios Voluntarios.

¹⁷ Los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos son un estándar voluntario internacional, que guía a las compañías multinacionales sobre cómo interactuar con las compañías de seguridad públicas y privadas.
Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

Este tema es un riesgo para la compañía, dado que los incidentes de seguridad relacionados con los derechos humanos son la primera causa de demandas por agravios según la Ley de Reclamación por Agravios contra Extranjeros (ATCA) de los Estados Unidos.

5.9 Contratistas

El manejo de los contratistas ha sido un desafío continuo para la compañía. El derrame de mercurio cerca de Choropampa, San Juan y Magdalena fue provocado por una compañía de camiones contratada y la imputación más reciente de monitoreo ilegal de activistas anti-minería fue efectuada por un contratista de seguridad privada de la mina. Como se observó anteriormente, varios interesados externos locales y nacionales llegaron a la conclusión de que MYSRL debería cargar con toda la responsabilidad por estos graves incidentes.

Además, más del 65% de los reclamos registrados en la Oficina de Atención al Público de MYSRL están relacionados con los contratistas. El reclamo más común es la falta de pago de los salarios. La compañía recibe cada reclamo y lo analiza con el contratista en cuestión; sin embargo, existe una percepción entre los interesados de que la compañía no regula estrictamente el desempeño del contratista ni asume responsabilidad por el comportamiento o errores del contratista. “*No queremos trabajar para los contratistas porque no pagan puntualmente.*” Los asesores observaron una excepción, que se resume en la siguiente cita: “MYSRL se hizo responsable por algunos contratistas que mataron involuntariamente a varios animales al dejar papel aluminio abandonado. MYSRL pagó por los animales. Sin embargo, los residentes se sintieron molestos porque MYSRL pagó calladamente, como si intentara esconder algo. Deberían ser más transparentes”.

Un amplio grupo de contratistas está formado por pequeñas empresas establecidas por residentes de las comunidades rurales. La cantidad de contratistas creció en tal medida que, de acuerdo con las entrevistas internas, el yacimiento no pudo manejarlos a todos. En consecuencia, la compañía ha establecido una nueva política que fija requisitos para que las compañías trabajen para MYSRL. Se espera que el número de compañías que sean aceptadas para trabajar para la mina descienda de unos cuantos cientos a menos de una docena. De acuerdo con el personal de contratos, los resultados esperados del cambio son un elevado estándar de desempeño, menos tiempo necesario para supervisar a los contratistas y mayor profesionalismo por parte de los contratistas. El Departamento de EA admitió que esta nueva política podría provocar frustración en las pequeñas empresas que no puedan cumplir con la reglamentación, y desilusión entre los residentes rurales que fueron contratados por estas pequeñas empresas. Sin embargo, al momento de la evaluación, la mina no contaba con un programa o plan para mitigar o manejar los impactos de esta nueva política.

5.10 Mecanismos conciliatorios y procedimientos de resolución de conflictos

MYSRL recoge las quejas de los interesados a través de la Oficina de Atención al Público de la ciudad de Cajamarca. Esta Oficina es responsable de recopilar, tratar y responder a todos los reclamos registrados, utilizando un programa sofisticado de Microsoft Access Database. Los reclamos pueden ser registrados mediante una notificación por escrito o verbal, si el reclamante efectúa un reclamo verbal directamente en la Oficina de Atención al Público. Todos los reclamos son trasladados a los departamentos respectivos. Existe un procedimiento que requiere el seguimiento de los departamentos Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

para asegurar que se trate el reclamo y, cuando sea posible, la firma del reclamante para establecer que está satisfecho con la solución propuesta.

Este mecanismo conciliatorio establecido formalmente responde a una cantidad de inquietudes de los interesados, particularmente los relacionados con los pagos de los contratistas; sin embargo, sigue siendo deficiente en una cantidad de aspectos. Primero, la información recogida de los interesados externos sugiere que pocas personas tienen conocimiento de la existencia de la oficina. De hecho, los asesores conversaron con una cantidad de interesados, quienes afirmaron que no tienen una vía directa para hablar con la compañía, y que MYSRL no les permite registrar sus reclamos. En ausencia de un mecanismo de reclamos conocido, algunos interesados sugirieron la necesidad de recurrir a otros medios más problemáticos para expresar sus inquietudes e insatisfacción: “...*Como no responden a nuestras inquietudes, tendremos que recurrir a otras medidas, como el bloqueo de rutas.*”

Segundo, la Oficina de Atención al Público parece captar los reclamos que tienen las personas sobre los contratistas y los empleados de MYSRL; sin embargo, no parece captar muchos reclamos de las comunidades rurales vecinas a la mina. Las entrevistas con interesados externos revelaron que muchas personas que viven en áreas rurales no saben dónde ir para registrar un reclamo. La oficina está ubicada en la ciudad de Cajamarca, y las personas que viven en las comunidades que circundan la mina tienden a registrar sus reclamos directamente en el Departamento de EA o ante la oficina del Km 24. El Departamento de EA registra estos reclamos en un registro de incidentes, pero no existe un procedimiento formal para efectuarlo, tal como ocurre con los reclamos registrados ante la Oficina de Atención al Público. Es posible que la falta de un procedimiento formal contribuya al deficiente tiempo de respuesta a los reclamos. Algunos interesados de las comunidades rurales mencionaron que a la compañía le lleva demasiado tiempo responder a los reclamos. Otros dijeron que a menudo los reclamos se pierden o quedan sin resolver, debido a la gran renovación de personal en el Departamento de EA. Como se mencionó anteriormente, el Departamento de Desarrollo Social ha desarrollado un nuevo procedimiento de resolución de conflictos, que incorpora datos e información referidos a las inquietudes, reclamos u otros temas negativos de menor importancia en un sistema de localización que alerte a la compañía. Este sistema no está vinculado con el mecanismo conciliatorio y se concentra más en las áreas rurales. Existen informes semanales de cada una de las áreas de conflicto potencial, que analizan los orígenes del conflicto, las acciones de la compañía y los resultados. Sin embargo, no queda claro cómo se resuelven los reclamos individuales utilizando este análisis de conflictos.

Tercero, los registros de reclamos de la compañía indican que los empleados no se hacen responsables por los reclamos que no son tratados. Un empleado lleva el registro de cuáles reclamos están pendientes y cuáles han sido resueltos por el mecanismo conciliatorio. Sin embargo, no existe un mecanismo formal instituido para asegurar que personas específicas dentro de los departamentos sean las responsables por la resolución eficaz de los reclamos de los interesados, registrados ante la Oficina de Atención al Público o ante las oficinas del Departamento de EA.

Aunque estos mecanismos están funcionando para evitar que los conflictos se desencadenen, no los evitan en su totalidad. Tanto los interesados internos como externos parecían insatisfechos con los mecanismos de MYSRL para la resolución de conflictos. Los reclamos que se convierten en conflictos manifiestos son manejados mediante las *Mesas de Diálogo* y el diálogo con las autoridades. De acuerdo con los empleados de la mina, estas *mesas* no tienen límite de tiempo para resolver verdaderamente los problemas. Además, los interesados externos las consideran parciales, carentes de legitimidad y sólo a favor de la compañía. En los conflictos de gran envergadura, como el de Combayo en 2006, el gobierno

nacional ha participado a través del *Consejo de Ministros* y la *Defensoría del Pueblo*. Sin embargo, estas instituciones se encuentran en un nivel muy alto y sólo se ocupan de conflictos en una etapa muy avanzada.

6 Observaciones finales y conclusión

Debido a los “errores pasados” percibidos y reales, MYSRL tiene poco margen de error a los ojos de los interesados. Tanto los interesados a favor como en contra de la actividad minera son extremadamente críticos de todo movimiento que realiza la compañía.

La falta de sistemas sólidos y funcionales para manejar estas relaciones con los interesados (tales como el defectuoso mecanismo conciliatorio y la relación rural no estructurada) y el vacío de liderazgo existente respecto de los temas de responsabilidad social, aumentan el riesgo y la probabilidad de que se cometan errores. Más recientemente, la compañía parece estar mejorando su imagen y desempeño a través de la implementación disciplinada de su estrategia del Nuevo Enfoque y de una mejor coordinación entre los Departamentos de Operaciones y EA. Sin embargo, existen todavía inquietudes no resueltas de los interesados que la compañía tiene que abordar para recuperar verdaderamente su confianza.

“MYSRL es un estudio de caso para todos, para entender lo difícil que es recuperar la confianza después de haberla perdido.”

-interesado urbano

APÉNDICE A

Biografía de la autora

Bernarda Elizalde (Líder del equipo)

Elizalde nació en Ecuador y actualmente vive en Vancouver, Canadá. Es Licenciada en Ciencias Biológicas de la Pontificia Universidad Católica de Quito, Ecuador. También es Master en Ciencias del Medio Ambiente de la Universidad de Wageningen, Holanda, con un énfasis particular en la Evaluación del Impacto y la Función Ambiental. Además, tiene experiencia en trabajar con comunidades locales en: consultas públicas, estudios socioeconómicos de línea base; proyectos de desarrollo sustentable de comunidades; Evaluaciones de Impacto Ambiental relacionados con proyectos de minería; evaluaciones socioeconómicas de las funciones ambientales; recuperación de recursos genéticos silvestres; y restauración del ecosistema y establecimiento de plantas nativas.

Ha trabajado en proyectos de minería en América Latina, relacionados con la construcción de relaciones de trabajo eficaces con las comunidades afectadas, la relación con los interesados y las evaluaciones estratégicas de los interesados, y las estrategias de resolución de conflictos. También ha codirigido convocatorias múltiples, reuniendo a pueblos indígenas y representantes de la compañía para discutir problemas mutuos; facilitó la relación entre compañías y comunidades a nivel local; aconsejó al personal corporativo sobre estrategias y políticas operativas; condujo capacitaciones para personal de la compañía sobre perfil de los interesados y relación con la comunidad, riesgo social y evaluación de oportunidades, y promoción de actitudes responsables hacia el medio ambiente para trabajadores y residentes locales. Ha disertado en varios seminarios nacionales e internacionales y en conferencias sobre minería y temas relacionados con CSR (Responsabilidad social corporativa).

Christina Sabater

Christina Sabater es consultora independiente, dedicada al desarrollo socioeconómico internacional y la responsabilidad social corporativa. Christina tiene experiencia en particular por su trabajo en América Latina, en las industrias extractivas y energéticas. Sus servicios de consultoría independiente incluyen: planificación estratégica en curso para la relación con los interesados de la comunidad; desarrollo de estrategias de reducción sustentable de la pobreza; evaluaciones de manejo social; capacitación para empleados sobre manejo de los interesados; evaluaciones de la contribución de una compañía minera al desarrollo sustentable de una comunidad; desarrollo de sociedades con organizaciones no gubernamentales; riesgo social y evaluaciones de oportunidades; y análisis y estudios de perfil de los interesados (<http://ses.avanzar.biz>). Ha efectuado más de veinte evaluaciones de administración y riesgo social en todo el mundo.

Antes de trabajar como consultora independiente en 2003, Christina trabajó como Gerente en el Empresariado para la Responsabilidad Social (BSR), una asociación empresarial que se centra en temas éticos, ambientales y sociales. En BSR ayudó a compañías informáticas, extractivas y agrícolas de América Latina a elaborar sus programas y estrategias de responsabilidad social corporativa y desarrollo sustentable. El trabajo de Christina con el sector social comenzó hace más de diez años, mientras se encargaba de un desarrollo económico básico sin fines de lucro en Puerto Rico. Es Master en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas Kenan-Flagler de la Universidad de Carolina del Norte y se graduó en Economía en la Universidad de Yale. Es co-autora de varias publicaciones, que incluyen “Minera El Desquite Report: Esquel, Argentina” (en inglés).

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha

Melissa Whellams

Melissa trabaja en el Empresariado para la Responsabilidad Social de Canadá (CBSR) como Asesora de responsabilidad social corporativa (CSR) para las industrias extractivas. Ha realizado extensas investigaciones sobre las inversiones en la comunidad de las compañías mineras globales y las prácticas de relación con los interesados, particularmente en los países en desarrollo. Ha trabajado en varios proyectos en las áreas de relación con los interesados de la comunidad, evaluación del riesgo social, sociedades multisectoriales en el desarrollo de la comunidad, perfil y análisis de los interesados, capacitación en CSR para empleados, y medición e informe del desempeño de CSR. Melissa también ha colaborado con una cantidad de compañías miembro de CBSR para desarrollar programas y estrategias de CSR en Canadá, América Latina y Europa Oriental.

Antes de unirse a CBSR, Melissa trabajó como Analista Empresarial para una compañía de gas y petróleo canadiense, como oficial de micro créditos para una organización micro financiera en Ecuador y como consultora independiente. Su interés en el desarrollo empresarial e internacional la llevó a graduarse en Desarrollo Internacional, con orientación hacia la responsabilidad social corporativa. Como parte de su tesis, pasó tres meses en Perú y Bolivia, investigando cómo las prácticas de CSR de una compañía minera pueden contribuir o no al desarrollo sustentable local. Habla fluidamente español y francés. Melissa es Licenciada en Comercio Internacional y Master en Estudios sobre Desarrollo Internacional. Actualmente reside en Vancouver, Canadá.

APÉNDICE B

Guía para las entrevistas con interesados externos

Introducción:

Mostrar la carta de presentación. Responder a todas las preguntas que puedan surgir.
Confirmar verbalmente que el interesado acepta ser entrevistado.

Preguntas de la entrevista al interesado:

- 1) ¿Cree que la mina tiene algún impacto (positivo o negativo) sobre usted y su comunidad?
- 2) ¿Cómo describiría su relación con la compañía minera Newmont (o el nombre del yacimiento)?
- 3) Si la relación es positiva, ¿por qué es positiva? Si es negativa, ¿por qué?
- 4) ¿Dónde obtiene información sobre la compañía y sus operaciones? Si proviene directamente de la compañía o de medios de comunicación pagados por la compañía, pregunte: ¿Cree/confía en la información que le proporcionan? ¿Por qué?
- 5) ¿Piensa que el yacimiento comprende sus inquietudes y las aborda de manera satisfactoria?
- 6) ¿Ha presentado alguna vez un reclamo contra la mina? ¿Fue resuelto con eficacia?
- 7) ¿Cree que su calidad de vida y la calidad de vida de la comunidad han cambiado o cambiarán por la presencia de la mina?
- 8) ¿Cuáles cree que fueron los motivos del conflicto XXX del [fecha]? ¿Qué medida podría (o debería) haber tomado la mina para prevenir o limitar este conflicto? ¿Qué debería hacer la mina en el futuro para evitar que surjan tales conflictos?
- 9) ¿Sabe si los empleados o las fuerzas de seguridad del yacimiento han usado alguna vez una fuerza excesiva contra los residentes de la comunidad? Si es así, ¿por qué y qué sucedió?
- 10) ¿El yacimiento cumple con sus compromisos? (Si la respuesta no es inmediata, oriente hacia donaciones públicas, compromisos con el medio ambiente, etc.) ¿Cumplen con la ley?
- 11) ¿Ha participado en alguna capacitación u otra actividad para mejorar el conocimiento y la comprensión entre la comunidad y la compañía? ¿Fue eficaz?
- 12) ¿A quién más deberíamos entrevistar, que tenga una perspectiva interesante sobre la relación del yacimiento con la comunidad?

APÉNDICE C

Interesados internos y externos entrevistados para la Reseña de las Relaciones en la Comunidad de Yanacocha

Total de entrevistas internas: **46**

Total de entrevistas externas: **99**

-Interesados de las comunidades: 54, Total de comunidades: 13

-Interesados de Cajamarca: 25

-Interesados de Lima: 20

APÉNDICE D

Acrónimos utilizados en el informe

ALAC	Asociación de los Andes de Cajamarca (fundación de Minera Yanacocha en Cajamarca)
COMOCA	Comités comunitarios de monitoreo del agua
CONAM	Consejo Nacional del Ambiente (Agencia Nacional del Medio Ambiente)
EA	Asuntos Externos
ESR	Responsabilidad Ambiental y Social
IFC	Corporación Financiera Internacional, parte del Banco Mundial
MYSRL	Minera Yanacocha
NGO	organización no gubernamental
OSINERGMIN	Nueva agencia creada para supervisar las industrias minera y energética
SEDACAJ	Compañía de agua potable de la ciudad de Cajamarca
SENASA	Autoridad gubernamental a cargo del manejo de las muertes de animales

APÉNDICE E

Metodología y Muestreo

La evaluación de MYSRL se efectuó mediante una combinación de investigación de escritorio, una extensa revisión de la documentación y entrevistas in situ. El equipo de evaluación analizó la documentación del yacimiento proporcionada por la compañía (tales como políticas, procedimientos, informes, minutas y folletos de relaciones públicas) y los informes y datos disponibles al público. La parte in situ de la evaluación fue realizada entre el 10 y el 19 de octubre de 2007, mediante ocho días de entrevistas con interesados externos, contratistas y empleados de la mina. El equipo de evaluación gozó de completa autonomía para entrevistar a todos los interesados que estimara necesario, y se solicitó desde el principio que los asesores se mantuvieran lo más independientes posible de Newmont mientras recogían los datos.

La etapa inicial del procedimiento de evaluación implicó la creación de una lista integral de los potenciales participantes de las entrevistas mediante:

- Identificación de los interesados a quienes los empleados del yacimiento consideraban los más importantes, ya sea de manera positiva o negativa, por tener la mayor influencia en el proyecto;
- Revisión de los reclamos registrados contra la compañía mediante mecanismos corporativos formales, o a través de blogs, internet o artículos disponibles al público, y selección de una muestra de personas que habían efectuado dichos reclamos;
- Revisión de los informes de la compañía, artículos de los medios de comunicación y sitios de Internet para identificar una cantidad de incidentes importantes entre la compañía y la comunidad, y seleccionar los pueblos e interesados afectados por estos incidentes;
- Inclusión de los interesados y aldeas locales que participaron en los programas de desarrollo económico de MYSRL;
- Revisión de un mapa del yacimiento y selección de una muestra de aldeas o pueblos cercanos a la mina y en diferentes ubicaciones geográficas;
- Revisión de la evaluación de riesgo del yacimiento y la Evaluación de Impacto Ambiental, para determinar a cuáles interesados se consideraba como los más afectados por los riesgos de la operación y seleccionar una muestra representativa de estos interesados para entrevistarlos;
- Revisión de nuevos informes de grupos de activistas y ONG y selección de algunos de los interesados mencionados en estos informes.

La lista integral de los potenciales participantes de las entrevistas externas fue entonces categorizada por tipo de organización o grupo, áreas principales de inquietud y nivel de influencia y opinión favorable (crítica, neutral o positiva). Se redujo la lista mediante la selección de una muestra representativa de interesados que representaban a los diferentes grupos, áreas problemáticas y niveles de influencia. La lista final fue validada con dos interesados externos de Perú: uno de ellos era un interesado crítico y el otro el director de una organización sin fines de lucro que trabaja en temas de responsabilidad social en el sector minero.

Para garantizar la independencia de la recolección de datos, todas las entrevistas con excepción de dos¹⁸, fueron programadas por los asesores o por una persona local contratada por los asesores. Como parte del procedimiento de entrevistas, los asesores preguntaron a cada uno de los participantes entrevistados a quién más creían que deberían entrevistar. De acuerdo con lo que el tiempo permitía, los asesores agregaron a estas personas a la lista y realizaron las entrevistas in situ o por teléfono.

Las entrevistas internas se seleccionaron de acuerdo con la información necesaria. Para obtener información específica sobre los programas y las políticas de la mina, los asesores hablaron con las personas responsables de ejecutar el programa o política. Debido al momento y la disponibilidad, los asesores no eran siempre capaces de triangular la información recibida por parte de un empleado en particular. Para recoger la información y percepciones generales de los empleados y contratistas, los asesores seleccionaron un grupo al azar de empleados disponibles en campo y en las oficinas visitadas.

En total, los asesores entrevistaron a 99 interesados externos y 46 internos.

Se hizo todo lo posible por comunicar la independencia del equipo de asesores a los interesados entrevistados. Los asesores utilizaron su propio medio de transporte y programaron las entrevistas a través de un residente local que conocía las comunidades, pero no era empleado de la mina.

Para las entrevistas externas, los asesores usaron una lista de preguntas generales con final abierto respecto de las prácticas de relación con la comunidad de MYSRL y la adaptaron a los problemas que eran relevantes al participante entrevistado (Ver Apéndice B). Las entrevistas internas fueron realizadas utilizando un cuestionario separado, diseñado para saber más sobre los programas y las políticas sobre las relaciones de la mina con la comunidad.

El informe siguiente es un reflejo de lo que los asesores escucharon y observaron durante el procedimiento de evaluación de octubre de 2007. Este informe no proporciona consejos ni recomendaciones específicas. Para facilitar el “valor comparativo” del informe narrativo de cada uno de los yacimientos evaluados por esta Reseña de las Relaciones con la Comunidad¹⁹, Newmont desarrolló una estructura genérica y solicitó a los equipos en cada yacimiento que escriban nuestro informe utilizando esta estructura. Dicha estructura incluía una guía sobre los encabezados de las secciones, partes del contenido que debía incluirse y ejemplos del tono general y el nivel de detalle deseado. En el curso de la escritura del informe, el equipo de evaluación también se relacionó más estrechamente con el personal de Newmont en el yacimiento y con el nivel corporativo respecto del contenido y tono del informe. Es de tener en cuenta que otros interesados no tuvieron la misma oportunidad para contribuir a darle forma al informe final que presentamos aquí.

18 Estas dos entrevistas con funcionarios de alto rango del gobierno fueron programadas por el yacimiento después de varios intentos infructuosos del asesor.

19 Además de Minera Yanacocha, se evaluaron las minas de Ahafo, Martha, Carlin y Batu Hijau como parte de esta reseña.

Revisión de las relaciones con la comunidad: Yacimiento Minera Yanacocha