

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



ENTRE LA JALCA DE ORO Y LA LAGUNA NEGRA
Diálogos y Conflictos Sociales en Minera Yanacocha, Cajamarca, Perú
Tesis para optar el grado de Doctora en Ciencia Política y Gobierno

AUTORA

Ana María Vidal Cobián de Seminario

ASESOR

Sinesio López Jiménez

JURADO

Baltazar Caravedo Molinari

Eduardo Hernando Dargent Bocanegra

Maritza Victoria Paredes Gonzales

Ricardo Martín Tanaka Godo

LIMA- PERÚ

Octubre, 2020

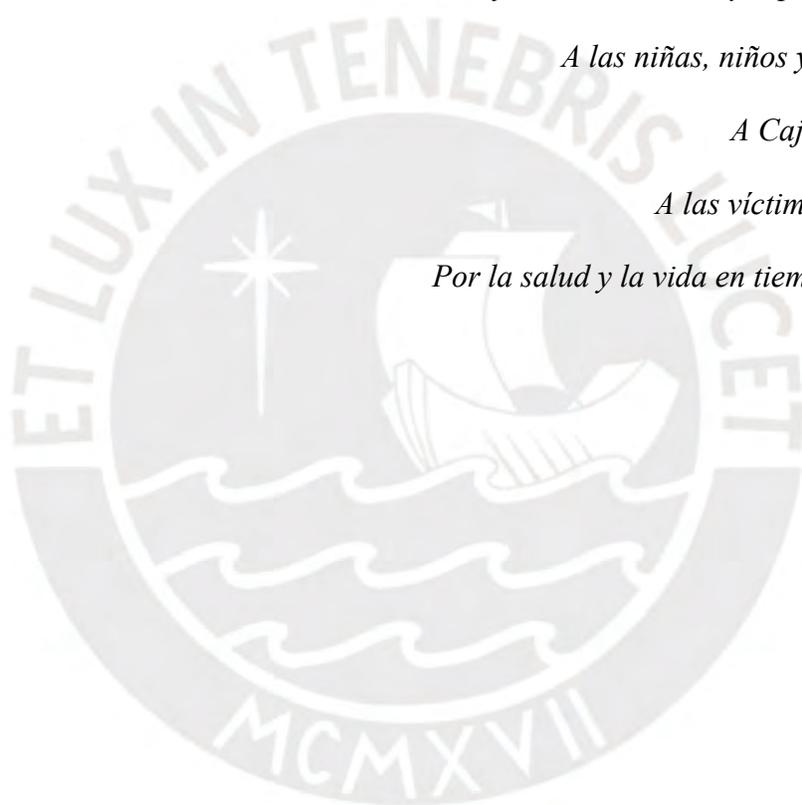
A mi familia, con amor y esperanza renovados

A las niñas, niños y jóvenes familias

A Cajamarca y el Perú

A las víctimas de la covid-19

Por la salud y la vida en tiempos de pandemia



In memoriam

De mi padre y mis primeras maestras de la vida:

Madre y abuela en San Miguel de Cajamarca;

De los ingenieros de minas Alberto Benavides de la Quintana

Y agrónomos Pablo Sánchez;

De los colegas y amigos José Luis López y Ricardo Morel



AGRADECIMIENTOS

A Karem Díaz, bachiller en sociología por la PUCP, quien brindó su apoyo con el *software* Atlas.ti; a Carolina Vásquez y Blanca Cayo Quintana, magíster en derechos humanos por la PUCP; a la abogada Amalia Mendoza y a Enrique Woll, MBA por la Escuela de Negocios de Tulane, dedicados a las transcripciones y las traducciones del inglés y a la aplicación de formatos del *Manual de publicaciones de la Asociación Americana de Psicología* (APA).

En la recopilación y análisis de la literatura académica y en las reflexiones finales agradezco las lecciones de los profesores de la Facultad de Derecho de la PUCP, los doctores Guillermo Figallo (q. e. p. d.) y Enrique Lastres (q. e. p. d.), y en especial al exrector de la PUCP, el doctor Marcial Rubio Correa; en la Escuela de Posgrado y la Escuela de Gobierno de la PUCP, a los doctores Henry Pease García (q. e. p. d.), Ciro Alegría Varona (q. e. p. d.), Catalina Romero, Carmen Lora y Rolando Ames: en especial los doctores Sinesio López y Martín Tanaka; en Centrum Católica, a los doctores Oscar Aliaga y César Álvarez; y a los doctores PhD , Fred Phillips Maastricht School of Management (MSM) SM, y Edward Freeman, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Virginia, autor de la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*). Asimismo, agradezco por la lectura de borradores y la discusión de temas afines, a Marina Irigoyen y Julio Chávez, magísteres en sociología por la PUCP; al doctor Baltazar Caravedo, director de la Escuela de Liderazgo; a las PHD en economía, M. Amparo Cruz-Saco y Sonia Balcázar, de la Universidad del Pacífico; y, finalmente, al padre Bernardo Haour (SJ), ex director del Instituto de Ética de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

Resumen

En el capítulo I se formulan el problema y las preguntas del estudio, y se propone aplicar conceptos teóricos y métodos cualitativos para la obtención de respuestas de los actores -con evidencias empíricas en entrevistas -, con el propósito de construir el argumento central sobre los enfoques sociales aplicados en las operaciones mineras por los accionistas y los funcionarios de la empresa minera Yanacocha, dentro del contexto mayor de las causas de los conflictos sociales y problemas en las relaciones comunitarias de esta última.

Uno de los primeros pasos de la investigación fue analizar los antecedentes del caso a fin de identificar a los actores clave -dentro y, también, fuera de la empresa minera-, cuyas entrevistas han permitido construir una línea de tiempo de tres etapas a partir de diversos casos e historias reconstruidas en el entorno social de la empresa minera en el lapso 1990-2010.

En el capítulo II, “Estado de la cuestión”, se ordena el marco legal e institucional vigente en aquel entonces, para dar cuenta de los derechos y los deberes de la empresa minera, las comunidades campesinas y el Estado, actor central que otorga en concesión los recursos minerales para su aprovechamiento racional. En esta parte se presentan análisis previos del contexto social y la empresa minera, enfocando algunas situaciones y vacíos que han dado lugar a choques entre comunidades y empresas.

Los temas de tierras y aguas, de superposición de derechos de uso, posesión y propiedad, de tensiones entre agricultura familiar andina y operaciones mineras modernas, culminan con la presentación de la primera tabla de las tres etapas, desde las exploraciones, la construcción de las minas en los años noventa y las ampliaciones y cierres de minas desde 2000 en adelante.

En el capítulo III se resume el marco teórico y conceptual que surge de una amplia revisión de literatura que ayuda a entender los conceptos aplicados en la empresa minera, los cambios en las lógicas empresariales y las propuestas de los actores sociales recogidas y desarrolladas luego de concluir el trabajo de campo entre 2007 y 2010.

En los capítulos IV al VII se presentan las tablas que resumen las entrevistas a los actores empresariales y sociales, se proporcionan las evidencias de los enfoques sociales coexistentes -dentro y fuera de la empresa minera- y se analizan su efecto en los casos de éxitos y fracasos en las relaciones comunitarias de la empresa minera. Los enfoques sociales que se revelan en las respuestas ordenadas a accionistas y ejecutivos de las socias de Yanacocha: Newmont Gold Corporation (NEM) -y la empresa filial de NEM a cargo de las operaciones en Yanacocha- y la Compañía de Minas Buenaventura (BVN), revelan la existencia de diversos enfoques y mutuas influencias entre socios, accionistas, y funcionarios.

Luego estas evidencias se analizan a la luz de los conceptos teóricos presentados en el capítulo III con el fin de fundamentar el argumento central acerca de la existencia de enfoques sociales diferentes -dentro y fuera de la empresa minera- y, que corresponden a lógicas contrapuestas entre actores empresariales o shareholders -accionistas, funcionarios y expertos mineros- y los actores sociales o stakeholders, quienes a lo largo del ciclo de vida de Yanacocha a veces han dialogado y en otras oportunidades se han confrontado al no tener una visión compartida del desarrollo sostenible.

En esta parte del estudio se contrastan los diversos enfoques sociales que corresponden de un lado, a la tradición minera del país representada por los socios y funcionarios de BVN, y de otro lado, dentro de la propia empresa algunos enfoques modernos que corresponden a los funcionarios de NEM que se guían por estándares internacionales a nivel global. En esta parte se

presentan además los principios financieros de un poderoso socio minoritario con influencia gravitante en Yanacocha: La Internacional Finance Corporation (IFC) del Grupo del Banco Mundial.

Al escuchar a los actores se trata de entender sus enfoques sociales y analizar las relaciones comunitarias que subyacen a los mismos, así como a las causas y los conflictos sociales -desde los orígenes , pasando por etapas de cambios hasta el estallido de la crisis en Conga (2011), En estas historias son evidentes de un lado la ausencia del Estado y las dificultades de los actores para desarrollar diálogos y cumplir acuerdos pendientes desde los orígenes y a lo largo del ciclo de vida de los proyectos mineros. Luego de concluido el trabajo de campo realizado para este estudio en diciembre 2010, la crisis en Conga puso en un paréntesis los procesos de diálogo iniciados desde tiempo atrás.

Tras el procesamiento de las primeras entrevistas a los actores a la luz de los hechos recientes, se han realizado algunas entrevistas complementarias y se han aplicado las técnicas cualitativas como la observación participante, para actualizar y completar los resultados de las tres visitas de campó realizadas entre setiembre del 2007 y diciembre del 2010. En el análisis que se presenta acuerdos y conflictos sociales y se contrastan dichos y documentos, análisis y discursos corporativos así como la data pública de los reportes de sostenibilidad de la empresa minera que contrasta con algunas experiencias propias en los diálogos y tensiones entre actores de la empresa minera y su entorno social.

La aplicación del software Atlas ti- permitió procesar 44 entrevistas para identificar códigos articulados en redes sociales con conceptos similares o diferentes, y que ayudan a explicar los enfoques sociales aplicados por funcionarios en Yanacocha. Tras este análisis se

encuentran evidencias de estos enfoques diferentes como una de las causas de los conflictos sociales, generados por las respuestas dentro y fuera de la propia empresa minera.

Se incluyen dos tablas sobre las denuncias por la muerte de animales y las protestas sociales que revelan un creciente temor por la contaminación ambiental de las aguas, lo cual acrecienta la desconfianza respecto a una empresa que no ha cumplido con acuerdos pendientes de obras y la mejora de los servicios públicos pendientes, en las cuales resulta evidente la precaria presencia de un Estado ausente en el campo andino.

El Estado, entendido limitadamente como el Gobierno nacional, reaparece en la parte final de la crisis de Conga, como un actor de gran importancia para los actores empresariales y sociales, de un lado para ejercer el poder con legitimidad para garantizar derechos y deberes, contemplados en el marco constitucional, legal e institucional, para restablecer el orden público y mediar en diálogos para impulsar cambios en los conflictos y las crisis sociales.

Los roles y responsabilidades sociales del Estado en relación al desarrollo sostenible y los enfoques sociales de sus funcionarios son una clave en esta parte de la investigación ya que no sería posible entender porque las relaciones comunitarias de la empresa minera Yanacocha fallan, a pesar de ser de su interés, sin un entorno social que se moviliza y un Estado ausente que a veces ha sido sustituido por la empresa minera.

El Estado juega un rol central por acción u omisión, cuando pasa a ser un aliado cuando se asocia con la empresa minera y las comunidades para la ejecución de obras públicas y finalmente, cuando hace de mediador y convoca a representantes de la Iglesia Católica y a expertos internacionales para encontrar soluciones pacíficas a la crisis que subsiste a pesar de decretar el estado de emergencia y disponer el uso de la fuerza pública para restablecer el orden público.

En el Capítulo VIII las reflexiones finales, a modo de conclusiones, resumen algunas conexiones entre conceptos teóricos y enfoques aplicados por los actores económicos y sociales en el caso de estudio, se formulan nuevas preguntas y proponen algunas propuestas para mejorar el entendimiento del caso de Yanacocha. Para ello, la autora se ubica entre las dos principales narrativas y enfoques sociales expuestos para coincidir en parte con algunos profesionales dentro y fuera de la empresa minera de Yanacocha, quienes participaron del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS) y suscribieron el Acuerdo por una Minería con responsabilidad social y ambiental, en agosto del año 2006.



Foto 1. Vista panorámica de la Jalca de Oro (C. Vidal Cobián, 2009)

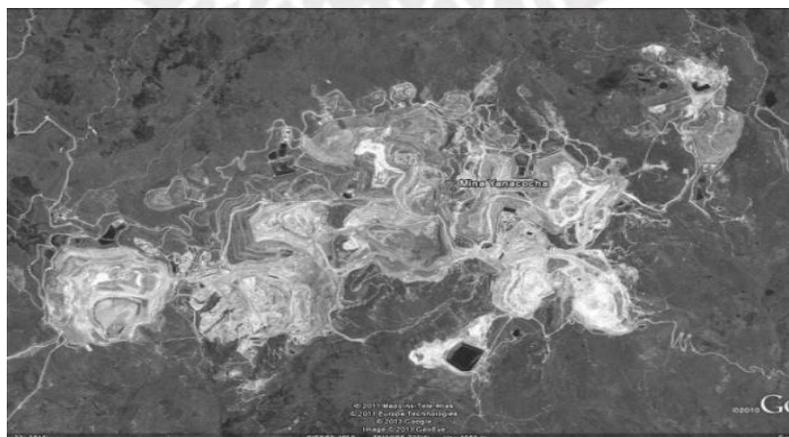


Foto 2. Vista satelital de Yanacocha (“laguna negra”) Cajamarca, Perú (Google. Mapas, 2010)

INDICE

	Pag
Carátula.....	i
Resumen.....	v
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiii
Lista de Mapas y Fotos	xiii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemas y Preguntas.....	1
1.2. Metodología Cualitativa.....	3
1.2.1. Entrevistas a Actores.....	8
1.3. Las Etapas	15
CAPÍTULO II	18
ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	18
2.1. Cajamarca: del campo y la ciudad	20
2.2. Comunidades y Rondas Campesinas	22
2.3. Antecedentes	24
2.4. El Estado ausente en los Andes	30
2.4.1. Marco legal e institucional.....	31
2.5. Las autoridades políticas.....	47
2.6. El agua	51
CAPÍTULO III.....	54
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	54
3.1. Los enfoques sociales en las empresas mineras.....	57
3.1.1. Teoría del Valor del Accionista (<i>Shareholder Value Theory</i>)	65
3.1.2. La Teoría Corporativa del Valor Compartido (<i>Shared Value Theory</i>)	66

3.1.3	La Teoría de Grupos de Interés/ Comunidades Asociadas (<i>Stakeholder Theory</i>)	67
3.2.	Los enfoques desde las Ciencias Sociales y Políticas	71
3.2.1.	El “Nuevo Institucionalismo”	71
3.2.2.	Teoría Prospectiva (<i>Prospect Theory</i>)	75
3.3.	Las Tesis de la “Política contenciosa” (<i>Contentious politics</i>) y los Movimientos Sociales	77
CAPÍTULO IV		81
YANACOCCHA DESDE LOS ORÍGENES.....		81
4.1.	La fundación	82
4.2.	La organización interna.....	85
4.2.1.	Newmont Gold Corporation (NEM)	91
4.2.2.	La Compañía de Minas Buenaventura (BVN).....	98
4.2.3.	La <i>International Finance Corporation</i> (IFC)	102
CAPÍTULO V.....		106
LOS ENFOQUES SOCIALES EN LA EMPRESA MINERA.....		106
5.1.	La estructura interna de Yanacocha	107
5.2.	Los Andes de Cajamarca (ALAC)	113
5.3.	Los expertos	122
CAPÍTULO VI.....		126
LOS CAMBIOS EN LOS ENFOQUES SOCIALES.....		126
6.1.	La importancia de las relaciones de poder entre actores.....	127
6.2.	Las mujeres y las familias campesinas	131
6.3.	Los Jóvenes campesinos y el monitoreo de canales de agua (COMOCA).....	139
6.4.	Los profesionales independientes en las Organizaciones No gubernamentales (ONG)	155
6.5.	Los trabajadores mineros sindicalizados.	160
CAPÍTULO VII		164
AMPLIACIONES Y CONFLICTOS SOCIALES		164
7.1.	La ampliación de las minas.....	165
7.2.	Los conflictos sociales	174

7.3. La crisis en Conga.....	187
------------------------------	-----

CAPÍTULO VIII.....	199
---------------------------	------------

REFLEXIONES FINALES.....	199
---------------------------------	------------

8.1. Conclusiones.....	200
------------------------	-----

8.2. Las preguntas a futuro.....	208
----------------------------------	-----

8.3. Las propuestas.....	208
--------------------------	-----

8.4. El modelo adaptado de RSC para Yanacocha.....	214
--	-----

REFERENCIAS.....	217
-------------------------	------------

Apéndice A: Mapa de Comunidades Campesinas y Concesiones Mineras.....	221
---	-----

Apéndice B: Actores políticos y conflictos sociales en Cajamarca-Perú (1980-2021)	222
---	-----

Apéndice C: Modelo adaptado de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	224
--	-----

Apéndice D: Lista de sitios web con informes sociales corporativos.....	225
---	-----

Apéndice E: Lista de Acrónimos	226
--------------------------------------	-----

Apéndice F: Formulario de consentimiento para entrevista de investigación	228
---	-----

Apéndice G: Autoridades de los Gobiernos Nacionales Elegidos desde 1980.....	229
--	-----

Apéndice H: Lista de Entrevistas (códigos, nombre, profesión, lugar y fecha)	230
--	-----

Apéndice I: Lista de Preguntas para Entrevistas.....	233
--	-----

Apéndice J: Códigos resultantes de las Entrevistas procesadas con el Atlas ti.	234
---	-----

Apéndice K: Marco Legal e institucional para la minería en el Perú (a 2010).....	236
--	-----

Apéndice L: Nota final de la autora.....	238
--	-----

Lista de Tablas

Tabla 1. Lista de entrevistas que definieron las redes sociales internas y externas.....	9
--	---

Tabla 2. Tres etapas de la RSC en Minera Yanacocha (1980 - 2010).....	17
---	----

Tabla 3. Socios en la Empresa Minera (1990 - 2000).....	87
---	----

Tabla 4. Respuestas de los accionistas y ejecutivos mineros BVN sobre la RSC.....	100
---	-----

Tabla 5. Estructura para la RSC en Yanacocha.....	108
---	-----

Tabla 6. Respuestas de los gerentes de la empresa NEM sobre RSC.....	109
--	-----

Tabla 7. Respuestas de los gerentes de la empresa NEM (continuación).....	110
Tabla 8. Respuestas de los gerentes de la empresa minera sobre RSC (continuación).....	111
Tabla 9. Las mujeres campesinas en micro-reservorios en Baños del Inca.....	137
Tabla 10. Los Jóvenes campesinos en el Comité de Monitoreo de Canales (COMOCA).....	142
Tabla 11. Acuerdos pendientes por localidades.....	147
Tabla 12. Acuerdos celebrados entre comunidades y empresa minera (al 2006).....	148
Tabla 13. Acuerdos por el tipo de compromiso y las organizaciones sociales y locales.....	149
Tabla 14. Los profesionales independientes que trabajan en ONG.....	158
Tabla 15. Los profesionales independientes que trabajan en ONG (continuación).....	159
Tabla 16. Las primeras denuncias públicas contra Minera Yanacocha.....	179
Tabla 17. Las denuncias públicas acerca de Minera Yanacocha (continuación).....	180

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de Investigación Cualitativa.....	8
Figura 2. Red en NEM. (Elaboración con el Atlas ti.).....	14
Figura 3. Red en BVN. ((Elaboración con el Atlas ti.).....	15
Figura 4. La interacción entre control institucional, agencia y resistencia.....	75
Figura 5. La función del Valor.....	76
Figura 6. Notas sobre Mujeres y Jóvenes campesinos en COMOCA.....	135

Lista de Mapas y Fotos

Foto 1. Vista panorámica de la Jalca de Oro (C. Vidal C., 2009).....	viii
Foto 2. Vista satelital de Yanacocha (“laguna negra”) Cajamarca, Perú (Google. Mapas, 2010)	
.....	viii

Foto 3. Vista panorámica de la Jalca de Oro y la ciudad de Cajamarca (C. Vidal C., 2009)..... 19

Foto 4. Yanacocha y otros sitios mineros en Cuencas ríos Chonta y La Encañada, Cajamarca
(Google, 2015)..... 214

Foto 5. Vista de la Pasantía en Yanacocha en Cajamarca..... 235



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En esta introducción, se presentan el argumento central de la tesis, las preguntas de investigación, el método cualitativo aplicado y algunos de sus hallazgos principales. En síntesis, la tesis encuentra evidencias de al menos tres etapas y dos estrategias de relaciones comunitarias a lo largo del ciclo de vida de los proyectos de la empresa minera Yanacocha desde 1990 a 2010. La tesis resalta y pone el énfasis en las relaciones con las comunidades y los cambios en los actores empresariales, enfoques sociales y organización interna de la empresa minera. Para explicar las lógicas empresariales y entender porque- si estaba en su mejor interés no se ha logrado mejorar la relación con el entorno social en Cajamarca. En esta parte se presentan los antecedentes y la metodología cualitativa aplicada en las entrevistas para resaltar los múltiples enfoques sociales y etapas diversas en las relaciones comunitarias, las lógicas y responsabilidades sociales empresariales.

1.1. Problemas y Preguntas

Yanacocha, si bien es una de las empresas mineras más importantes y por ende más estudiadas en el país, pero en cierta forma sigue siendo un caso controversial y enigmático por los impactos sociales y ambientales que ha generado en Cajamarca. Es un caso en el cual la minería moderna a gran escala en el Perú, desde los años 90 hasta la actualidad, ha conllevado diversos problemas en sus relaciones comunitarias, con logros y fracasos que aún no se han estudiado a profundidad.

El argumento central es que una de las causas que generaron los conflictos sociales se puede encontrar dentro y fuera de la propia empresa minera, en la coexistencia de enfoques sociales minimalistas. Para desarrollar el estudio se formuló en el año 2007 una pregunta central, que a su vez se ha reformulado varias veces: ¿Cuáles son los enfoques sociales y las

responsabilidades sociales en Yanacocha que explican los conflictos sociales? Desde entonces se han seguido formulando otras preguntas.

De la pregunta central se derivan las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles son las similitudes y diferencias de la RSC en los enfoques de los actores internos y externos de la empresa minera? ¿Cómo se explican los acuerdos y desacuerdos, diálogos y conflictos sociales entre actores económicos y sociales, dentro y fuera de la empresa minera a lo largo del ciclo de vida de la empresa minera? ¿Cuáles son las causas y factores -sociales, culturales, políticos, legales, económicos, tecnológicos u otros- que explican las causas de los conflictos sociales? ¿Cuáles son los actores clave de la empresa minera, que representan a los accionistas shareholders, de un lado y cuáles son los actores sociales que representan a las comunidades campesinas y otras organizaciones del entorno social, *stakeholders*?

¿Qué relaciones comunitarias existen en Yanacocha y como se explican los compromisos y acuerdos sociales-cumplidos o incumplidos- por parte de la empresa minera? ¿Cuáles son las relaciones con las comunidades campesinas y cuales los aportes voluntarios o cesiones de dinero bajo presión social? ¿Cuáles son los cambios producidos en los enfoques sociales sobre las relaciones comunitarias y la Responsabilidad social empresarial (RSC) que han permitido sostener acuerdos positivos y realizar cambios en la organización interna de la empresa minera?

¿Por qué los cambios producidos en los enfoques de las relaciones comunitarias y la RSC de la empresa minera entre el 2004 y 2007 no dieron sus frutos en el mediano plazo?

¿Cuáles fueron los enfoques sociales aplicados en la crisis en Conga (2011)?

En este estudio se ha tratado de responder estas preguntas, lo cual no ha sido una tarea sencilla dada la complejidad del caso de historia reciente, para lo cual se ha optado por aplicar una metodología cualitativa basada en entrevistas a actores empresariales y sociales.

En este estudio se trata de ver cómo se aplican estos enfoques sociales y en especial el concepto de la RSC. Para encontrar las respuestas a las preguntas del caso se cuenta con los conceptos de las teorías revisadas. Luego, tomando como base la información y data empírica proporcionada por los actores económicos y sociales en las entrevistas se concluye con algunas reflexiones finales. El propósito es tratar de entender los enfoques sociales aplicados en sus relaciones comunitarias y las causas de los conflictos sociales en Yanacocha, señalando los cambios que se han producido a lo largo del ciclo de vida de la empresa minera.

El estudio a su vez, ha dado varios pasos, para tratar de entender las lógicas empresariales y sociales, encontrar las claves que pueden explicar los conflictos sociales, y en los cambios se han encontrado algunas pistas que conducen a los diversos enfoques sociales aplicados dentro y fuera de Yanacocha, para reconocer de manera prioritaria y efectiva, a los actores sociales, las comunidades campesinas y sus responsabilidades sociales orientadas hacia el desarrollo sostenible.

1.2. Metodología Cualitativa

Las respuestas a las preguntas del estudio se buscaron primero en la revisión de literatura y al constatar los vacíos existentes adicionalmente se ha realizado la búsqueda de respuestas en las entrevistas a actores empresariales y sociales, donde se ha podido encontrar algunos enfoques sociales y conceptos sociales claves aplicados por la empresa minera a lo largo de tres etapas que corresponden al ciclo del proyecto minero, desde los orígenes en el 1990 hasta los cierres de sitios mineros en el 2010. En este estudio de caso realizado en Yanacocha se ha aplicado una metodología cualitativa resumida en el proceso de la Figura 1, que resume los pasos realizados en gabinete y en el trabajo de campo. Las etapas del estudio hasta culminar con el manuscrito

final han sido prolongadas dadas las dificultades del análisis de la información recogida en las entrevistas a los actores, la revisión de la literatura para poder concluir con algunas respuestas y nuevas preguntas a modo de conclusiones o reflexiones finales.

Mediante la aplicación de guías de preguntas se ha tenido acceso a actores clave dentro y fuera de la empresa minera para este estudio, que encuentra en las respuestas de los actores económicos y sociales los diversos enfoques sociales aplicados por directivos y funcionarios de Yanacocha. Si bien el estudio de un caso único brinda información valiosa, los resultados pueden ser de utilidad otros casos de problemas en las relaciones comunitarias de empresas mineras y comunidades campesinas andinas en el país.

El trabajo de campo- realizado en visitas de campo entre setiembre del 2007 a diciembre del 2010 - ha servido para recoger información inédita de gran valor. No obstante, con el transcurso del tiempo parte de esta información ha tenido que ser actualizada para poder ser contrastada con los cambios que se han producido en el tiempo.

En el proceso de investigación se presentaron diversas barreras y limitaciones para el acceso a la información disponible en las empresas mineras socias en Yanacocha, ya que luego de revisar las entrevistas como fuentes directas, se tuvo que regresar para actualizar y reconocer los diversos enfoques sociales aplicados en Yanacocha y que también se podrían aplicar en otras empresas mineras en el país.

En la revisión de la literatura se encuentran los conceptos principales como la responsabilidad social de la empresa (RSC), el desarrollo sostenible, la aprobación y licencia sociales, que si bien aún se han aplicado en todas las empresas mineras que operan en el país, en Yanacocha se dan aplicado generando situaciones diferenciadas. A la base de estas estrategias de RSC se evidencian enfoques sociales minimalistas frente a situaciones donde van desde la

negación o subestimación de las comunidades campesinas hasta las donaciones de dinero y bienes en actos de filantropía en formas asistenciales tradicionales.

Al mismo tiempo, se han encontrado situaciones en las cuales se han dado enfoques sociales más modernos de RSC, que relaciona responsabilidades ambientales y sociales en la empresa minera, en las áreas correspondientes y que sin embargo no llegan a plasmarse en algunos niveles operativos y de dirección dentro de la empresa minera. Esta tesis dedicada al estudio de caso de las relaciones comunitarias en Yanacocha se ubica en una perspectiva equidistante entre los actores de las empresas mineras y los actores sociales que cuestionan todo, entre las dos narrativas divergentes entre quienes resaltan que la empresa minera ha tenido un éxito extraordinario y quienes sostienen que ha fracasado en sus relaciones comunitarias. Este estudio del caso de Yanacocha demuestra que los enfoques sociales aplicados -los tradicionalistas y los modernistas- han coexistido durante la vida de la mina.

El estudio de las relaciones comunitarias en Yanacocha se torna apremiante desde el 2000 hasta la actualidad desde el accidente fatal en Choropampa, durante los conflictos sociales en diversos sitios mineros de Cajamarca, como el incendio y la irrupción violenta de las exploraciones en La Zanja, Santa Cruz (2003), donde un sector de la población destruyó el campamento de exploraciones mineras, en las exploraciones en el Cerro Quilish (2004), los paros en Combayo (2006) hasta la crisis de Conga (2011).

Los conflictos sociales hacen evidente la necesidad de explicar las causas de los conflictos, y repensar los enfoques sociales que estaban fallando en las relaciones comunitarias de Yanacocha, para desde allí analizar y repensar los cambios necesarios a proponer en los enfoques sociales de sus funcionarios en las áreas de exploraciones, operaciones y relaciones comunitarias,

denominadas “Área de Asuntos Externos”, con una subordinación de éstas últimas a las primeras.

En Yanacocha, basados en las entrevistas a los accionistas y ejecutivos de las empresas mineras socias, BVN y NEM se han evidenciado diversos enfoques sociales, destacando principalmente dos: uno más paternalista y tradicionalista, y otro más moderno, con enfoques de responsabilidad ambiental ligada a la social frente a las comunidades. En este estudio, a lo largo del tiempo, de acuerdo con el análisis de las entrevistas a los actores en la empresa minera, se evidencia la co-existencia de estos dos enfoques tradicionalistas con los innovadores, aunque los segundos estaban subordinados a los primeros.

Luego se han realizado entrevistas a los actores sociales, identificados en el trabajo de campo de la empresa minera, donde se han evidenciado cambios en las relaciones comunitarias con comunidades del entorno social, situaciones que fueron en el pasado donaciones en bienes y dinero, ayuda asistencialista, hasta la promoción de proyectos productivos.

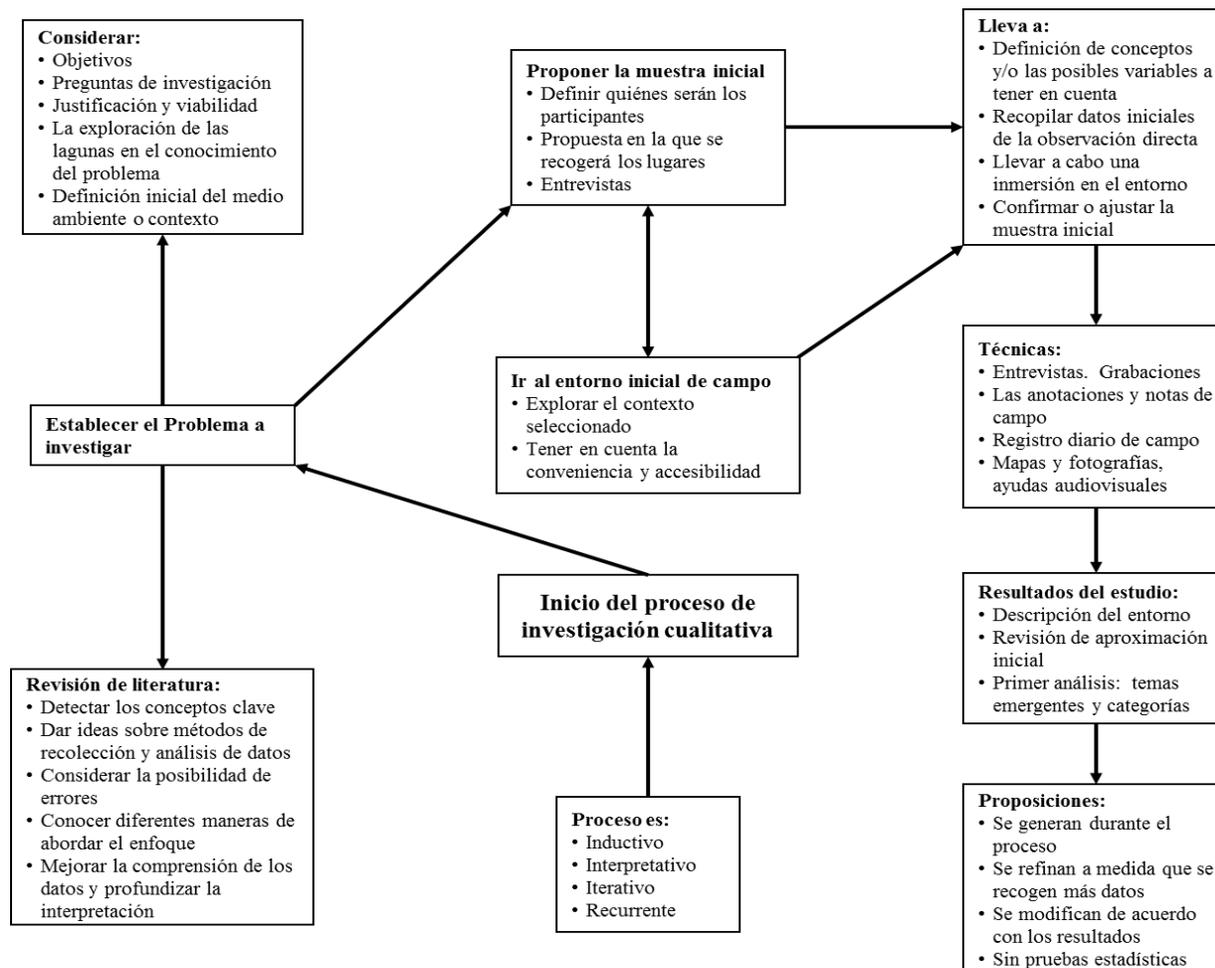
En esta etapa del estudio surge la necesidad de focalizar la atención sobre el Estado en el campo, donde ante su ausencia tradicional las empresas mineras lo han sustituido en algunas de sus responsabilidades sociales. Algunos funcionarios públicos y de las empresas mineras, con enfoques sociales excluyentes y verticales respecto a las comunidades campesinas, tal vez sin proponérselo han generado conflictos sociales, al incumplir acuerdos. Se ha podido comprobar que entre las poblaciones locales hay de un lado falta de información y escasa participación, y líderes sociales con grados diferenciados de conocimientos sobre las estrategias y prácticas empresariales. Los temores por la presunta o efectiva contaminación de las aguas fluyen como estas desde las alturas por los canales hacia la parte baja de las cuencas, en tierras dedicadas al cultivo y crianza de animales menores del campesinado. Diversos estudios demuestran los

problemas que ha generado la minería en la agricultura familiar, basada en necesidades de subsistencia, con usos y costumbres tradicionales propias de cosmovisiones andinas norteñas, que no son reconocidas o compartidas con los funcionarios de la empresa minera y del Estado.

Si bien la legislación oficial del Estado del Perú deja a las empresas privadas regular sus contribuciones voluntarias y estrategias de responsabilidad social, requiere a las empresas mineras contar con permisos para operar, responsabilidades ambientales y autorizaciones y acuerdos para acceder a las tierras de propiedad de las comunidades campesinas, sin las cuales es inviable operar en paz. En cuanto a las responsabilidades sociales del estado en la práctica han sido delegadas a la empresa minera por las autoridades públicas en los niveles locales –dad la tradicional ausencia y debilidad económica del Estado en los Andes del país- frente a los conflictos sociales han sido ineludibles para enfrentar con el auxilio de las fuerzas públicas a las protestas y movilizaciones sociales.

En el Estado se presentan los enfoques sociales tradicionalistas y paternalistas hasta los enfoques más modernos, y se requieren de cambios innovadores e inclusivos que reconozcan la importancia de las relaciones comunitarias para la empresa minera y el Estado que debería ser el supremo garante para toda la ciudadanía. Las responsabilidades sociales incluyen formas inclusivas, con información y participación de las comunidades campesinas en las actividades mineras como uno de los grupos de interés primordiales. En otros casos empresas mineras han llegado a avanzar con la participación de las comunidades campesinas con porcentajes de las utilidades y en el accionariado de las empresas mineras.

Figura 1. Proceso de Investigación Cualitativa



Fuente: Adaptado de la metodología de investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2010)

1.2.1. Entrevistas a Actores

Luego de la primera revisión de la literatura, se constató el vacío existente respecto a las lógicas empresariales y sociales, por ello se propuso la conveniencia de realizar entrevistas a actores clave dentro y fuera de la empresa minera para tratar de llenar este vacío.

Para encontrar respuestas a las preguntas del estudio, se han aplicado las técnicas del método cualitativo: la observación participante y las entrevistas a los siguientes actores empresariales y sociales.

Tabla 1: Lista de entrevistas a los Actores

Grupo A: Shareholders - Accionistas, Gerentes y Profesionales	
Compañía de Minas Buenaventura (BVN): 4	Ing. Civil Roque Benavides Ganosa
	Ing. Alberto Benavides de la Quintana
	Dr. Eco. Felipe Ortiz de Zevallos
	Ing. De Minas Raúl Benavides
Newmont (NEM): 11	Ing. Minas Carlos Santa Cruz
	ADN. Ricardo Morel
	Sr. Livio Paliza
	Sr. Luis Ramírez
	Sr. Esaú Sahle
	Abogado Javier Velarde
	Ing. Luis Campos
	Ing. Len Harris y Sra. Rosa Harris (2)
	Ing. G. Lansdown y Sra. P. Downing (2)

Expertos del sector minero (3)
Albareda, F. (SNMPE)
Cardozo, (Alturas S.A.)
Rossell, O. (Banco Mundial/IFC)
Profesionales asociados (7)
Pablo Sánchez (ASPADERUC)
Francisco Raunelli (FONCREAGRO)
José Chang (Los Andes de Cajamarca-ALAC)
Cesar Casas (ALAC)
Fernando Cieza (ALAC)
Oscar Santisteban (ALAC)
Dante Vera (Grupo Norte)

Grupo B: Stakeholders:	
B1. Profesionales independientes en ONG locales	
<i>Focus Group en</i> CARE Cajamarca	Walter Cabrera
	Santiago Lluncor
	Ruiz Floríndez
	Reynaldo Delgado
	Ney Díaz
	Nelly Horna
	Mirtha Vásquez
	Juan Salazar
	Edwin Pajares
	Daniela Navarro

	Beatriz Alvarado
Expertos	
Javier Torres (Servicios Educativos Rurales SER)	
Telmo Rojas (Instituto Cuencas)	
José Luis López (Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible)	

B2: Campesinos, mujeres, jóvenes y familias	
En faena comunal con Mujeres y familiares (Comunidad campesina en <i>Baños del Inca</i>)	María
	Lorenza
	Elvira
	Morales
Jóvenes del Comité de los canales de agua (COMOCA) Participantes del I Foro del Agua	Oliscas
	Segundo
	Feijoo

Luego de clasificar las entrevistas por grupos empresariales y sociales A y B1 y B2, se aplicó el software Atlas ti, que permite la identificación de códigos, creación de familias y notas o redes como una manera para explicar mejor los bloques de actores económicos y sociales. Debido a la forma en que se llevó a cabo el acopio de la información en el campo se separó el grupo de mujeres de la comunidad local y el grupo de jóvenes del comité de monitoreo de canales. Debido a la naturaleza de estas entrevistas, tenemos respuestas que no son entendidas al ver las redes, por ello la información de los códigos es presenta no en gráficos, sino en tablas y notas en las cuales se simplifican las relaciones y los patrones que fueron indicados, como lo hemos hecho en las redes más complejas de los actores económicos.

Para analizar, organizar y presentar la información recopilada en el trabajo de campo se utilizó la versión resultado de aplicar el software Atlas Ti 6.0.15, que permite identificar conceptos los que han sido agrupados en forma de redes, generadas por la forma de codificación, la misma que se realizó, primero en forma manual y luego electrónica con el apoyo del Atlas ti. Algunos párrafos de las entrevistas podrían tomar un código a más de tres, según la información proporcionada por los entrevistados. Esta codificación solo se pudo aplicar a 44 entrevistas que se conservaron grabadas en audio y se llevaron a cabo teniendo en cuenta las preguntas iniciales de la guía de entrevista y las respuestas de los entrevistados.

Preguntas de la guía aplicada a los entrevistados:

- 1) ¿Qué se entiende por responsabilidad social?;
- 2) ¿Cómo la responsabilidad social corporativa se expresa en la práctica?;
- 3) ¿Qué conflictos pueden surgir de estos enfoques? Y
- 4) ¿Cuáles son las expectativas futuras?

En el análisis de las primeras entrevistas se revelan básicamente dos enfoques sociales existentes entre accionistas, funcionarios, directivos y socios corporativos de Yanacocha, en Newmont (NEM), en la Compañía de Minas Buenaventura y en el IFC-Banco Mundial. Si bien todos reconocen la importancia de la RSC, esta se ve valorada en diverso grado, como lo sostuvo uno de los fundadores, se trata de “una moda” pasajera. No obstante este concepto subsiste y se amplía en contraste con los otros enfoques tradicionalistas y paternalistas predominantes en la empresa como en el tradicional sector minero del Perú. El predominio de uno de estos enfoques entre los directivos de la empresa Yanacocha, no obstante discursos progresivos, en cierta forma revelan que persisten visiones excluyentes y verticales respecto a las comunidades campesinas., a pesar que se les respeta y reconoce como actores importantes en los andes.

En el Apéndice J en la página 218, se resumen los códigos resultantes de las entrevistas procesadas con el Atlas ti. Sólo viendo los códigos, empezamos a pensar en respuestas que van más allá de las cuestiones que están a la base de esta investigación, situaciones que se remontan a los orígenes de la empresa: características, historias de las comunidades en las que trabajan con los proyectos sociales, las experiencias anteriores de proyectos mineros, y otras situaciones a aclarar. Los códigos no son creados por la repetición de frases, por ejemplo, no encontramos la palabra trabajar 23 veces, pero si hemos encontrado 23 diversas declaraciones en diferentes entrevistas que hablan de trabajo. Podría haber sido una referencia a los trabajadores en Yanacocha o acerca de las políticas de responsabilidad social que se refieren al trabajo, etcétera.

El número de códigos se explica debido a la exactitud de la información de cada uno de los actores en esta investigación. Por ejemplo, cuando hablamos de responsabilidad social en el futuro, se habla mucho de "la tierra" y "conservación del agua". Ahora, este hecho no se toca sólo después de los últimos años de la empresa en las comunidades, sino también en lo referente a los diferentes diálogos que la empresa y comunidades trataron de establecer pero no han podido cumplir o en las políticas que pretenden aplicar a futuro.

Entonces, tenemos códigos que podrían ser identificados con más de un solo bloque de preguntas, aunque no fue utilizado en el análisis de una manera más profunda, el código de "datos" indica las fechas que se refiere a los eventos descritos por el entrevistado con fechas exactas a veces y otras veces, un aproximado. Se ha tratado de ser lo más precisos posible con la administración de la información por lo que se decidió separar la "participación" de "diálogo" ya que en el primer código se entiende que hubo una llamada, pero en la segunda da peso a las opiniones de estas personas, situación que se evidenció por opiniones de líderes locales que han participado en política, pero aún sienten que sus expectativas no se reflejan en las declaraciones

de la empresa, que no se toman en consideración, y las situaciones en las que están implicados no han sido verdaderamente reunidas.

Al contar con información tan rica en los códigos, además de la imposibilidad de definir un conjunto de etiquetas en sólo uno de los cuatro aspectos básicos de la investigación, se decidió tener una clasificación de la información a través de “las familias”, con que los códigos no seguirían siendo sesgados, y la información será muy variada. Las familias creadas estaban de acuerdo con los actores económicos o sociales, con accionistas y grupos de partes interesadas. Como un sub producto de la investigación luego de la revisión de literatura de casos de estudios cualitativos similares sobre responsabilidad social, se graficaron las redes sociales agrupando a los entrevistados por empresas y notas sobre actores de organizaciones sociales.

A continuación -a modo de ejemplo- se presentan dos figuras que ejemplifican las redes que existen a partir de las respuestas de los actores empresariales de NEM y de la BVN.

Figura 2. Red en NEM. (Elaboración con el Atlas ti.)

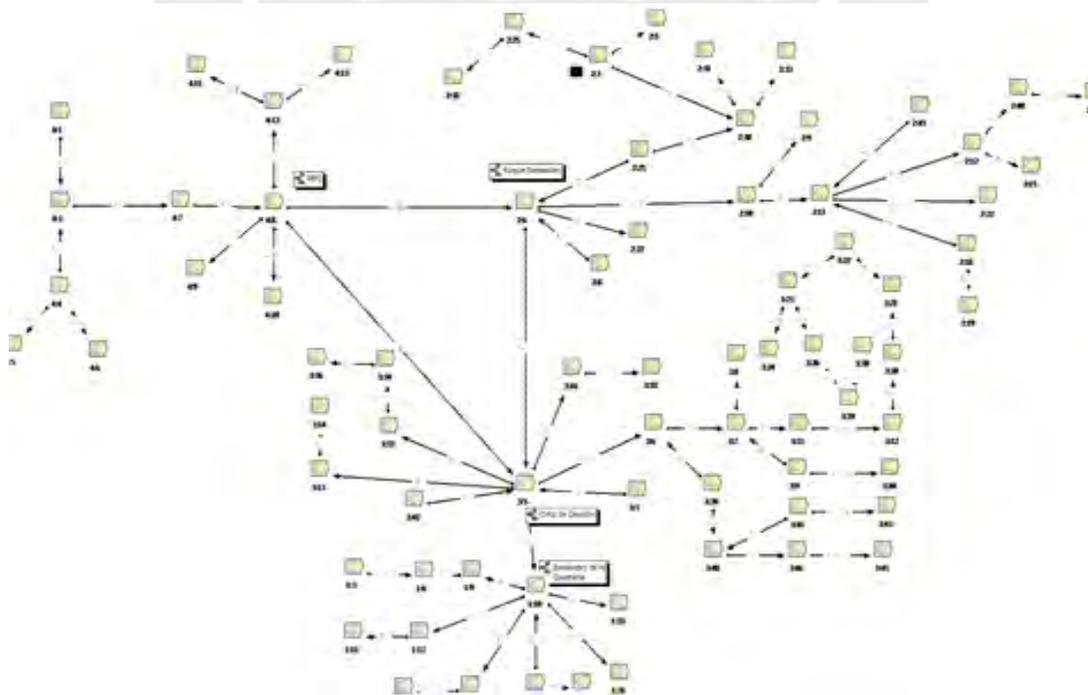


Figura 3. Red en BVN



1.3. Las Etapas

La línea del tiempo elaborada para este estudio va entre los años de 1990 y 2010 focalizando en estas tres décadas las historias de las relaciones comunitarias de la empresa minera Yanacocha en Yanacocha. No obstante, de acuerdo con los entrevistados se retrocede para comprender la etapa de las exploraciones y los orígenes de la empresa minera, pasando por la construcción de las minas, sus ampliaciones y cierres, hasta la crisis de Conga en el 2012. En estas tres décadas se marcan los hitos y cambios producidos en los enfoques sociales, resaltando los cambios para prevenir o solucionar los conflictos sociales, de acuerdo a los enfoques y estrategias sociales diferenciadas aplicadas al interior y fuera de la empresa minera.

Las entrevistas a los accionistas y profesionales al interior de la empresa minera se verán resumidas en las tablas, para apreciar las visiones de los actores empresariales a partir de algunas frases que van desde la negación de los actores sociales y la subestimación de los conflictos

sociales, desde la subvaloración de los actores sociales hasta el reconocimiento de la importancia de la responsabilidad social para la empresa minera. Para mejorar las relaciones comunitarias en Yanacocha se requieren, de acuerdo al estudio, repensar los enfoques sociales y con renovados compromisos desarrollar nuevos enfoques y estrategias innovadoras para asumir mayores responsabilidades ambientales y sociales orientadas a los objetivos del desarrollo sostenible: vida, salud, educación y nutrición.

Entre los actores sociales externos a la empresa, sobre todo con los profesionales de las ONG locales, mujeres y jóvenes en las comunidades campesinas locales, se encuentran enfoques propios de visiones locales que si bien reconocen aspectos positivos en los programas sociales de la empresa minera, plantean algunas críticas acerca de las relaciones comunitarias y concluyen que esta actividad no contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades campesinas en la región y proponen cambios son necesarios a futuro.

En la redacción de esta tesis, tras el análisis de las respuestas de los actores entrevistados se fundamenta el argumento central en una línea de tiempo, ubicando los hitos en tres etapas, que permiten explicar en parte cambios en los enfoques sociales, las relaciones comunitarias y la RSC. Según las tres etapas, que cubren en cierta forma cuatro décadas, desde sus orígenes en 1980 hasta un hito de sus operaciones en diciembre del 2010, se trata de historias recientes y de procesos de cambios, con mayores desafíos en la actualidad y nuevas preguntas que se formulan en el capítulo final para el futuro.

Tabla 2. Tres etapas de la RSC en Minera Yanacocha (1980 – 2010)

PERÍODOS/ Actores Entrevistados	ESTRATEGIAS Proyectos sociales	RESULTADOS Visibles
I EXPLORACIONES (1980 - 1990) Geólogos	Permisos y concesiones legales Compras ventas de tierras Pago de Precios de arancel	Ausencia de RSC y estudios Escasos impactos sociales Buenas relaciones con las comunidades (5). Expectativas positivas.
II OPERACIONES (1991 - 2000) Ingenieros	Concesiones y permisos. Estudios de Impacto Ambiental (EIA) Compras ventas de tierras Donaciones a las comunidades Enfoques asistencialistas Donaciones a las comunidades. Asociación de Damas (ADAMIYA)	Contacto humano Relaciones paternalistas Primeras denuncias Accidente de Choropampa
III AMPLIACIONES (2001 - 2010) Profesionales del Área de “asuntos externos”	Reportes de responsabilidad social. Audiencias. EIA. Proyectos sociales Área de Asuntos externos. Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC). Informes de consultores. Nuevos enfoques: “Agua primero, mina después”. 3,75% Fondos.	Ampliación acelerada de áreas de influencia directas e indirecta-tas. 155 comunidades. Conflictos sociales en Cerro Quilish (2004), Combayo (2006) y Conga (2011).

Fuente: Elaboración propia (2018).

CAPÍTULO II

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Esta tesis se inscribe dentro de un sector de la literatura académica que cuenta con enfoques sociales innovadores y recoge algunas perspectivas críticas, aunque también resalta avances, diálogos y buenas prácticas de responsabilidad social (RSC) que se aplican en varias empresas mineras, para desde allí poder cuestionar algunas lógicas “minimalistas” en Yanacocha. El argumento central es que en las empresas mineras que operan en Perú no basta con cumplir la legalidad y hacer algo de filantropía, para sostener discursos y enfoques innovadores de RSC para superar la tensión entre actores empresariales con actores sociales, frente al Estado ausente o precariamente presente en momentos de crisis.

Se ha tomado como ejemplar el caso de Yanacocha, que desde el año 2000, tras los sucesos del accidente fatal en Choropampa, pierde la confianza social y se evidencian los conflictos sociales en diversos lugares y momentos: en las exploraciones en el Cerro Quilish (2004), en Combayo (2006) hasta llegar a la crisis de Conga (2011). En los estudios de la conflictividad social revisados se ha descrito cada uno de estos conflictos pero se ha descuidado el análisis de las causas estructurales de los mismos y las lógicas empresariales que se expresan en las relaciones comunitarias y enfoques acerca de la RSC desde los orígenes. Esta tesis se inspira en una perspectiva independiente, que formula críticas constructivas para buscar la aplicabilidad al caso de teorías de ciencias sociales y enfoques de gerencia, a las lógicas empresariales, en especial en las relaciones y responsabilidades sociales con las comunidades campesinas en Cajamarca y la región andina, donde las empresas mineras tienen mucho mayores exigencias que las que la legislación y la literatura académica plantean.

El estudio propone desarrollar una discusión académica con diversos enfoques y sus implicancias sociales y políticas- y las consecuencias de poner los énfasis en la dimensión económica, política o social, que a su vez implican desconocer las otras narrativas que se expresan desde los actores de las comunidades campesinas, otras empresas mineras y el Estado. El objetivo del estudio es tratar de comprender las lógicas internas de cada uno de los actores clave dentro y fuera de la empresa minera, sin descuidar los roles, las relaciones y responsabilidades entre los actores económicos, sociales y políticos desde los orígenes no solo

en los conflictos sociales. Para ello es importante dar el primer paso e identificar actores y enfoques, fortalezas y debilidades, historias y narrativas diversas, para desde allí realizar el análisis, repensar conceptos y teorías relacionados con la RSC de la empresa minera.

Con este estudio se trata de llenar un vacío para contribuir a la discusión académica y política con autores como el economista César Humberto Cabrera, quien en su libro: Conga (2017), escrito con el auspicio de un centro de estudios asociado a las empresas mineras, sostiene una narrativa pro empresarial, que tiene un sesgo politizado y sin la necesaria mirada autocrítica. Su argumento central -para explicar la conflictividad social- pasando por alto las responsabilidades propias de la empresa minera- es atribuir los conflictos sociales a actores políticos externos, sin reconocer las responsabilidades de la empresa minera.

Finalmente, al redactar este documento como parte de un proceso de diálogo cívico se hacen votos por la continuidad de este proceso, con la introspección sincera de los actores, destacando logros y sin desconocer errores, para coincidir en las responsabilidades sociales compartidas dentro y fuera de las empresas mineras. En esa búsqueda, la tesis aspira a desarrollar uno de los planteamientos centrales expuestos por el filósofo colombiano Sr. Bernardo Toro (AVINA) quien en una conferencia en Lima (2012), sostuvo que en los países andinos con tradición minera como el Perú es necesaria “una nueva narrativa sobre la minería, entendida como una oportunidad de desarrollo”.



Foto 3. Vista panorámica de la Jalca de Oro y la ciudad de Cajamarca (C. Vidal Cobián, 2009)

2.1. Cajamarca: del campo y la ciudad

Cajamarca es una región extensa en el norte del Perú, que cuenta con 3' 324, 777 has, donde la mayoría de la población que vive en el campo rural se dedica a la agricultura y ganadería (INEI, 2013). Desde los años 90 se han extendido las operaciones mineras en esta región y el 35,69% del territorio de Cajamarca corresponde a concesiones mineras, 25 compañías mineras operan en 1,58% del territorio. Treinta y seis empresas mineras están en la etapa de exploración en el 0,49% del territorio, cuenta con una inversión estimada en US\$ 1, 436 398.959 y el canon minero, pagado con el 50% de los impuestos sobre la renta de las empresas mineras, ha sido en el orden de S/ 463, 554' 596.00 (www.mem.gob.pe).

En los estudios de casos de la llamada “minería moderna” y en los congresos organizados por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP) se han presentado casos de buenas prácticas y estrategias de relacionamiento comunitario positivo con responsabilidades sociales y ambientales compartidas y con nuevos enfoques de RSC. Ricardo Morel (QEPD) Vicepresidente de Antamina (2016) y coordinador del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS) recordaba al ing. Lucio Ríos, Gerente de la empresa minera BHP Billington en Tintaya a fines del año 2003, marca el inicio de un nuevo modelo empresarial para compartir beneficios con las comunidades concediendo el tres por ciento (3%) de las utilidades antes de impuestos, en su operación minera de Espinar, Cusco. Entre quienes lideraron este innovador proceso, junto al Ing. Ríos, fueron duramente criticados por dirigentes del sector minero, dado que la empresa “cedió sus derechos y obligaciones en favor de terceros”.

De otro lado, desde la academia, en los estudios realizados por Durand (2005), Bebbington (2009), Tanaka (2010), Gil (2011), Arellano (2016) y otros desde las ciencias sociales y políticas, se han sostenido críticas constructivas respecto a la responsabilidad social empresarial

de Yanacocha y en otras empresas mineras que operan en los Andes del Perú. Sus argumentos son variados aunque parten por reconocer la existencia de avances, respecto al pasado, evidenciada en los pasivos ambientales dejados por la denominada “vieja minería” tradicional localizada en los Andes del centro del país, como en el caso de La Oroya y Cerro de Pasco.

Es interesante apreciar en los estudios de los cambios que se han producido en estas décadas en los actores políticos elegidos como autoridades públicas en el país y en la región de Cajamarca, caracterizada por su pasado aprista en el denominado "sólido norte", la sucesión de autoridades de todos los partidos políticos como congresistas, alcaldes, regidores, consejeros y presidentes del Gobierno Regional. En los años recientes, aparecieron líderes políticos que provienen de movimientos regionales, algunos vinculados al fujimorismo, otros a partidos de izquierda como el Frente de Izquierda (FIR); Fuerza Social, Patria Roja, Movimiento al Socialismo (MAS), entre otros.

Cajamarca, desde los años 2000 en adelante, ha contado con mayores recursos provenientes de las transferencias del "canon minero", lo cual hace evidente la capacidad limitada de sus autoridades públicas de invertir estos recursos en programas de desarrollo sostenible. La escasa capacidad gerencial para ejecutar recursos públicos en favor de la población se hace evidente en la formulación y ejecución de proyectos para la construcción de obras y la prestación de los servicios públicos, entre otras competencias.

Las autoridades de Cajamarca, elegidas cada cuatro años en forma democrática desde los años 80, forman parte de un Estado descentralizado y unitario, no obstante los niveles de ejecución de los recursos públicos no inciden en la superación de la pobreza y los problemas estructurales de la región. Si a la falta de capacidades se añade la corrupción de funcionarios públicos, se tiene la explicación desde la sociedad civil de la tradicional ausencia, precariedad,

debilidad y falta de credibilidad en el Estado. Por ello, la importancia de los actores sociales en especial las organizaciones locales es crucial para suplir estas carencias del sector público.

2.2. Comunidades y Rondas Campesinas

En la región de Cajamarca predomina el minifundio, basado en sistemas tradicionales de producción de subsistencia de pequeña agricultura familiar, que se complementan con la venta de leche de ganado vacuno, los tejidos, la artesanía y otras múltiples actividades económicas eventuales realizadas para la subsistencia de las familias campesinas.

Para comprender las razones que explican la subsistencia y organización social en las comunidades y rondas campesinas del norte andino, es preciso acudir al trabajo de campo, tal como se realizara en el pasado en los estudios realizados desde las ciencias sociales, como los referidos en el libro de Carmen Deere (1996), sobre familias y relaciones de clases, el campesinado y los terratenientes en la sierra norte del Perú (1900-1980).

Deere es una autora que sostiene que el origen de las comunidades campesinas andinas norteñas, no siempre ha sido ancestral, dado que en algunos casos fueron resultado de adjudicaciones realizadas en los años 70, por el proceso de reforma agraria del gobierno del General EP Velasco Alvarado, quien expropió las haciendas para crear Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS) y Cooperativas Agrarias de Producción (CAP). Ella analiza los cambios introducidos desde la época de las haciendas en los años 40, la Reforma Agraria de los 70 con las expropiaciones y formación de las cooperativas agrarias y Sociedades Agrarias de Interés Social (SAIS); la parcelación de tierras en los 80, etc.

Sus estudios conservan validez aunque requieren de actualización con la información de los cambios de las últimas décadas, tras los intensos impactos de la industria minera, para poder distinguir y detallar en cada caso el mapa de comunidades y rondas campesinas en las áreas

rurales y los centros poblados menores, los distritos y provincias de la región con concesiones mineras.

En los años 80, con los cambios de la legislación agraria, se dio lugar a parcelaciones y venta de tierras de las cooperativas agrarias, las que se intensificaron en los años 90 dando lugar a transferencias privadas a favor de las empresas mineras. Los cambios de usos de estas tierras, dedicadas antes a la ganadería vacuna y a la agricultura a favor de los usos mineros, se evidencian con los mapas y catastros actualizados. Entonces, los conflictos sociales se generaban por el abigeato, la falta de reconocimiento de derechos, ausencia de acuerdos, imposiciones y malos tratos dada la cercana vecindad y a veces la superposición de derechos entre campesinos y con los sitios mineros y las concesiones otorgadas a empresas mineras.

Los derechos sobre tierras de uso agrícola, en posesión de familias campesinas dedicadas a actividades agropecuarias no siempre se encontraban saneados legalmente e inscritos en Registros Públicos. Por ello, la situación se fue tornando más compleja cuando además de tierras las empresas mineras requirieron usar las aguas del subsuelo, ríos y lagunas en las mismas cuencas hidrográficas donde viven las comunidades campesinas. En las mismas áreas y sitios mineros a veces se realizan las mismas actividades tradicionales, y en algunos casos se dan historias de desplazamientos y reubicación de familias y comunidades campesinas hacia centros poblados menores, como parte de los cambios sociales producidos por las operaciones mineras en las alturas de Cajamarca.

Un fenómeno social único, sin llegar a tener una “tradicón radical” como en el centro o sur andinos, en Cajamarca se configura un contexto social y político complejo y cambiante a partir de los años setenta, con las rondas campesinas. En el libro “*Nighthwatch*” de Starn (2002) se estudia a las rondas campesinas, que se originan en la localidad de Cuyumalca (Chota). Las

rondas campesinas de Cajamarca si bien no son organizaciones políticas sino sociales, tienen una naturaleza pública *sui generis*, ya que en términos de orden interno y seguridad llenan los vacíos del Estado. Su efectividad en las áreas rurales de las alturas para combatir el robo de ganado, abigeato, así como para sancionar a los ladrones del ganado y someterlos a la justicia *ronderil* son ampliamente reconocidos por la población rural, que vio reducidas las tasas de delitos menores. Las rondas campesinas de Cajamarca rápidamente se ampliaron hacia varias provincias donde ganaron el respaldo de la población en las áreas rurales incluyendo a las mujeres campesinas, que se organizaron en rondas campesinas femeninas, que a su vez se agruparon en federaciones de nivel provincial y una central de nivel nacional que sigue activa hasta la actualidad (CUNARC).

Taylor (1999) sostiene que las rondas campesinas de Cajamarca, no se sumaron a movimientos radicales, por el contrario, el demuestra que las rondas de Cajamarca impidieron la entrada de Sendero Luminoso (SL) a esta región considerada como relativamente pacífica, donde no había grandes conflictos sociales hasta el ingreso de la gran minería a su territorio.

2.3. Antecedentes

Las concesiones mineras son los títulos legales que otorga el Estado a través de resoluciones administrativas con las cuales reconoce derechos reales necesarios para explorar y operar las minas. A diferencia de las experiencias comparadas de países con tradición minera como Australia, Canadá y otros, las comunidades campesinas andinas en Perú aun no son reconocidas como pueblos originarios- denominadas en traducción del inglés como - *First Nations*- aunque sean propietarias de las tierras adjudicadas por Reforma Agraria, los territorios en los Andes donde se localizan los recursos minerales del subsuelo han sido dados en aprovechamiento a empresas privadas sin mayor información o participación de las

comunidades. Por ello, aún está pendiente la discusión académica y política acerca del desarrollo sostenible en los Andes del Perú, y los roles y responsabilidades de las empresas mineras y el Estado frente a las comunidades campesinas, que si bien no siempre son parte de los pueblos originarios de la etapa pre hispánica- en algunos casos son organizaciones contemporáneas post Reforma Agraria de los años 70- sus derechos de propiedad y posesión de las tierras superficiales no les garantiza acceso a los beneficios del subsuelo, que legalmente son propiedad de la Nación.

En los Andes de la sierra norte, centro y sur tradicionalmente se han puesto en tensión los actores sociales con los empresariales que detentan las concesiones y derechos al subsuelo de la Nación, que les han sido otorgados por el Gobierno y del otro los derechos de las comunidades campesinas que reclaman ser reconocidas e incluidas en estos desarrollos. Los acuerdos entre actores sociales y económicos son esenciales para coexistir en paz, prevenir y resolver conflictos.

Desde allí las causas de los conflictos sociales son variadas, según los actores, los contextos y momentos, casi siempre los desacuerdos tienen un componente económico a cargo de las empresas mineras en favor de las comunidades campesinas. La pregunta del estudio acerca de los enfoques aplicados, los roles y responsabilidades sociales de las empresas mineras remite a las políticas y decisiones del Estado en este contexto social. Las formas de abordar estos acuerdos sociales son variadas, según los actores sociales, las empresas mineras y autoridades del Estado, en los niveles y sectores en los cuales operan.

En el caso de Yanacocha, en Cajamarca, se sostiene desde algunos actores dentro y fuera de la empresa minera, que no existen comunidades campesinas, lo cual dificulta la identificación de los actores sociales para desarrollar las actividades de la industria minera. El área de “Asuntos externos” es la encargada de atender las relaciones comunitarias. En Cajamarca, cuando las

primeras denuncias contra Yanacocha se presentaron, a inicios de 1991, se había iniciado la construcción de las minas, sin mayores conflictos sociales.

Cajamarca, hasta la década de los años noventa era una región que a pesar de tener tradición minera en la provincia de Hualgayoc, distrito de Bambamarca, no tenía una experiencia previa con la gran minería de oro, a cielo abierto. Si bien no existía una tradición de conflictividad social o política aguda, los actores sociales individuales y colectivos como las rondas campesinas y las organizaciones sociales de maestros y agricultores, y las autoridades políticas locales y regionales más adelante, se opusieron abiertamente a sus operaciones, desde el año 2000 hasta la crisis de Conga el 2011 en la provincia de Celendín.

Los acuerdos que se lograron en las compras de tierras con las primeras cinco comunidades permitieron iniciar operaciones a la empresa minera en 1992. Tal vez el hito principal de la conflictividad social se inicia a partir del accidente fatal del derrame de mercurio en Choropampa en junio del año 2000. Entonces se hizo evidente que los actores en la empresa minera cometieron errores en el trato oportuno a los pobladores afectados y la necesidad de realizar un control de daños para resolver la situación de centenas de personas afectadas en su salud. Desde entonces, dentro de un régimen político democrático, se han podido manifestar más abiertamente las denuncias y temores de la población frente a la contaminación causada por Yanacocha en las aguas, lo cual a su vez ha ido cambiando desde una situación original tranquila hacia un contexto social cada vez más amplio y complejo dadas las ampliaciones de las operaciones hacia 155 comunidades en el 2010.

Si bien al inicio partieron con una alta expectativa social de más empleo y mejores oportunidades en Cajamarca, con el paso del tiempo se hicieron evidentes la ausencia del Estado, la falta de confianza, incumplimiento de acuerdos y errores respecto a los pasivos ambientales y

sociales. Los actores locales que pasaron a la oposición luego de dos décadas de una actitud de expectativa positiva en general proclive al desarrollo de proyectos mineros.

En el contexto inicial, la empresa minera supo aprovechar la situación para construir sus primeros sitios mineras, y gracias a los precios internacionales altos, lograr a pesar de las crisis financieras resultados altamente rentables para sus accionistas y asociados. De las lecciones aprendidas se dio paso a la etapa de cambios dentro y fuera de la empresa minera que requería de la confianza social y el reconocimiento público para poder mantenerse competitiva en el mercado internacional. En especial Newmont (NEM), que es una empresa minera grande, de clase mundial, que se guía por regulaciones corporativas propias de la bolsa de valores de Nueva York en los Estados Unidos de Norteamérica, su país de origen, así como por estándares internacionales, guías de organismos especializados, ya que es auditada anualmente en el país de origen y en otras latitudes, donde el valor de sus acciones revela la reputación de su nombre corporativo.

La aplicación de los estándares ambientales internacionales, como las ISO 14000, los principios voluntarios de respeto a los derechos humanos, tanto individuales como colectivos, el Pacto de Naciones Unidas y los objetivos del desarrollo al 2030, son un imperativo internacional a seguir en todas las operaciones de NEM a escala global. Cuando las buenas prácticas corporativas en el mundo desarrollado se muestran favorables, el valor de sus acciones en las bolsas de valores se mantiene estable o aumenta, mientras que las denuncias por violaciones de derechos y malas prácticas corporativas impactan hacia la baja de los valores.

NEM es un actor económico clave en la denominada “minería moderna” en el Perú desde los años 90 – que a diferencia de la minería tradicional- es una actividad económica que debe aplicar altos estándares ambientales y sociales como innovaciones y tecnologías altamente

reguladas. Desde las exploraciones hasta el cierre de minas, las empresas mineras como NEM que deben cumplir regulaciones para prevenir y mitigar pasivos ambientales y promover el respeto a los derechos humanos en las comunidades campesinas, así como las normas locales aprobadas por el Estado del Perú, consideran a la RSC como un concepto clave desde la etapa de exploraciones, durante las construcciones, operaciones y cierre de minas.

Los conflictos sociales que se logran controlar y gestionar mediante diálogos sinceros se llegan a recuperar la confianza perdida, celebrar acuerdos sociales positivos y recibir beneficios colectivos orientados al desarrollo sostenible de las comunidades locales donde operan. Una etapa de cambios en Yanacocha se inicia luego de los conflictos sociales en el Cerro Quilish y en La Zanja en el 2004, cuando el Gerente General de la empresa minera, Ing. Carlos Santa Cruz, en una declaración pública, a modo de auto crítica reconoce “errores del pasado” y en diversos espacios de diálogos como el GDMDS suscribe Acuerdos por una minería con responsabilidad ambiental y social (2006).

Según Irigoyen y Chávez (2019) y otros autores, las formas más eficientes para prevenir y solucionar conflictos sociales son los diálogos entre actores sociales y empresariales, lo cual queda manifiesto en este estudio en las entrevistas mujeres y jóvenes de las comunidades campesinas y comités de monitoreo de canales de agua (COMOCA), organizados por la empresa minera, con aportes voluntarios. Las evidencias encontradas en estos casos son de un lado el incremento de los beneficios para el campesinado, y del otro lado, el aumento de las utilidades y valores de la empresa minera. Aunque subsistan diferencias abismales, brechas sociales y distintos grados de información y participación, si se logran realizar diálogos y acuerdos entre actores sociales y empresariales, se logran beneficios concretos. Los programas sociales y las estrategias de RSC de la empresa minera son una de las vías para arribar a estos acuerdos.

Se estima que desde el inicio de las operaciones, los aportes económicos voluntarios de minera Yanacocha han girado en torno a la suma de un millón de dólares anuales, que fueron administrados inicialmente por el área de asuntos externos de la empresa minera. Más adelante este aporte se canalizó principalmente a través de la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), hasta llegar a un presupuesto mayor, que en el quinquenio del 2007 al 2012 llegó al 3.75% de las utilidades de la empresa minera. El denominado Fondo de solidaridad con el pueblo de Cajamarca, se estimaba entonces en la suma de US 50 millones, además de otros recursos económicos de diversas entidades, públicas, privadas y de la cooperación internacional.

Sobre la empresa minera Yanacocha se ha escrito mucho, desde los reportes corporativos, estudios de autores de Cajamarca, nacionales e internacionales, pero poco se sabe aún acerca de sus lógicas empresariales, relaciones comunitarias y RSC. Uno de los estudios revisados ha sido el libro de Cynthia Sanborn, Portocarrero y otros en el libro sobre “Filantropía en América Latina”, editado por la Universidad de Harvard (2002), donde se incluye como noveno ensayo el artículo sobre “Empresas y Responsabilidad Social Empresarial. El caso peruano”, en el cual el autor Francisco Durand incluye en la tabla sobre Empresas y RSE ubicando en el segundo lugar a Yanacocha: que tenía un 25,2% de reconocimiento, como “la minera más responsable” (p.242).

“Yanacocha, copropiedad del grupo Benavides de la Quintana y la minera Newmont, es la mina de oro más rica de América del Sur. La explotación de la mina se inició en 1992, y los programas de RSE fueron introducidos tan pronto como superaron los temas sociales con los campesinos que venden sus tierras a la empresa. Con el propósito de evitar el conflicto y prevenir, se dio inicio al diálogo”.

En la conversación de Durand con el antropólogo Juan Ossio, quien estuvo en la primera ronda de diálogo, Lima, setiembre, 2002 se afirma lo siguiente:

“La Inversión social en desarrollo rural ha sido de US\$ 4 millones, y en desarrollo urbano: US\$ 1.5 millones. En proyectos medioambientales: excedieron los US\$ 40 millones (cifras del balance de Yanacocha 2001).

No obstante estas sumas invertidas se sostiene que: “La ciudad de Cajamarca está infeliz, y eso que la mina dio ocupación directa al 10% de la población e indirecta al 25%”, conversación de Durand con César Humberto Cabrera (funcionario de Yanacocha).

Durand sostiene que el Gerente General de Yanacocha (sic) Roque Benavides, es reconocido por haber sido presidente de CONFIEP en 1999, Gerente de Yanacocha y por su apoyo al gobierno de Alberto Fujimori”. En la tabla de los factores que motivan la filantropía y la RSE, Durand sostiene que las empresas del Grupo Benavides, aceptan la filantropía y la RSE “por influencias externas y alianzas estratégicas”, en suma “por las necesidades de la nueva operación en el área rural”. (p.254).

Una de las reflexiones finales del ensayo de Durand ha inspirado estudios sobre el tema:

“En el caso de la minería (...) la licencia social está forzando a las viejas empresas a poner énfasis en las comunidades (...) incluso en toda la región en la que operan.” En los estudios más recientes el énfasis ha estado puesto en los conflictos sociales, antes que en los roles y responsabilidades de la empresa minera y del Estado ausente o débilmente presente en los pueblos de los Andes del Perú”.

2.4. El Estado ausente en los Andes

Cajamarca es una región de los andes norteños, donde el Estado se muestra ausente, débil y precariamente presente en estos contextos sociales complejos. Se requiere de un gran esfuerzo entre actores económicos, políticos y sociales para poder dialogar, concertar y lograr acuerdos mutuamente beneficiosos para poder aprovechar los recursos minerales y naturales en forma

responsable social y ambientalmente. Los programas sociales se han orientado a asistir a una población rural pobre y a promover corredores económicos hacia las regiones costeñas y la Amazonia para desarrollar en forma sostenible una amplia región compuesta por trece provincias dispersas y sin mayores conexiones internas.

Los actores económicos más fuertes en Cajamarca fueron las haciendas en el pasado pre Reforma Agraria de los 70, luego vinieron las empresas lecheras y desde los 80 las grandes empresas mineras como Yanacocha, que extraen recursos minerales. La generación de riqueza para los accionistas de un lado ha generado mayor desigualdad con las comunidades campesinas y resistencias de actores sociales y políticos locales que demandan mayor participación en los beneficios de esta actividad para la cual no estaban preparados. Para poder concertar una visión compartida y un futuro diferente se requiere contar con un marco legal e institucional orientado al desarrollo sostenible del campo y la ciudad.

2.4.1. Marco legal e institucional

Según definición constitucional en el Perú los recursos naturales pertenecen a la Nación. Las empresas mineras que operan con los recursos minerales del subsuelo, tienen derechos reales -denominados concesiones mineras- otorgados por el Gobierno central que representa al Estado. Esta concesión de recursos naturales les brinda el acceso a territorios donde viven las familias y comunidades campesinas con derechos superficiales no siempre saneados legalmente.

Las empresas mineras -dado el poder económico y el acceso al poder político que detentan- se han convertido en los actores económicos fundamentales en Cajamarca y en los Andes norteños, que ocupan amplios territorios desde las exploraciones y operaciones relegando a las comunidades campesinas y poblaciones locales a roles secundarios en estos emprendimientos. La pequeña agricultura campesina y la ganadería de leche siguen siendo según

el INEI, las actividades que dan mayores ingresos a las familias y poblaciones rurales de Cajamarca. Esta tesis sostiene que las tendencias globales a favor de la RSC es un concepto de importancia estratégica para el desarrollo de la industria minera, las relaciones comunitarias y el país. Para ello, el punto inicial es el reconocimiento de los derechos de comunidades y rondas campesinas en Cajamarca y su valor como actores sociales protagonistas de su desarrollo, en los procedimientos de otorgamiento de las concesiones mineras.

Sin embargo, la responsabilidad principal corresponde al Estado, que no ha cumplido con realizar las consultas previas en estas regiones por diversas razones, primero porque ha demorado mucho en reconocer a todas las comunidades y a los pueblos originarios, ausentes en los procesos de las concesiones y permisos legales que el Estado les otorgo en los años 90.

El Ing. Pablo Sánchez (QEPD) en la entrevista realizada para este estudio reconoce que:

“Cajamarca no estaba preparada para este tipo de desarrollo minero” (2007)

Las comunidades y rondas campesinas no fueron consideradas así como tampoco los profesionales locales que debieron ser aliados estratégicos para el desarrollo sostenible en los territorios donde se desarrollaron los emprendimientos mineros. El reconocimiento de derechos debió ampliarse a medida que se ampliaban las áreas concesionadas.

Para que las comunidades puedan compartir los mismos beneficios y riesgos que los accionistas de las empresas mineras, son necesarios acuerdos logrados en virtud a la voluntad y los acuerdos basados en diálogos entre empresas y comunidades promovidas desde el Estado. Este estudio llama la atención para que a inicios del siglo XXI se comparta mayor información y se brinde mayor participación a las comunidades campesinas y actores sociales locales, acerca del potencial y la magnitud de los recursos naturales disponibles en sus territorios.

En un país como el Perú, de larga tradición minera, desde la aprobación de la Constitución de 1993 y el Convenio 169 de la OIT en 1995 así como otros pactos internacionales y convenios que en materia de derechos humanos tienen rango constitucional, se ha legislado para garantizar el respeto y el reconocimiento de los derechos de los pueblos originarios y de las comunidades sobre los recursos naturales en sus territorios. No obstante, en un proceso largo y complejo, donde le ha correspondido al Ministerio de Cultura creado en el 2010 reglamentar la Ley de Consulta Previa aprobada por unanimidad en el Congreso y dar paso a los primeros procesos de consultas previas desde el año 2016.

Uno de los sectores productivos más importantes como es el MINEM viene cumpliendo en años recientes con la dación de normas reglamentarias específicas y realizando procesos de consultas previas en comunidades campesinas. Si bien se han dado avances, aún falta mucho para mejorar la coordinación intersectorial, sobre todo para concordar estas normas con el régimen legal de las comunidades campesinas andinas y el de las empresas mineras. Desde que se ha asumido que es una obligación del Estado realizar las consultas previas se han realizado algunos procedimientos en procesos de diálogo intercultural, se sigue discutiendo si deben ser previos a la concesión de derechos a empresas mineras y que hacer en caso de faltas de acuerdo social.

Si bien el marco legal e institucional para esta actividad ha sido estable, en las últimas décadas, se han producido cambios relativamente recientes en los temas ambientales y sociales, como parte de la pendiente tarea de construcción de un Estado de Derecho unitario y descentralizado, una economía social de mercado, con respeto a la dignidad de todas las personas, en especial para las personas que viven en situaciones vulnerables en todas las regiones andinas del país. Este proceso es lento por las resistencias a los cambios en un proceso que

tradicionalmente no tomaba en cuenta a las comunidades campesinas andinas y en los pueblos originarios y aun es poco lo que se ha avanzado en el reconocimiento de sus derechos sobre tierras y aguas, recursos minerales, bosques y otros concesionados a empresas privadas.

Desde la ola privatizadora de los 90, el Estado ha dejado a las empresas mineras privadas concesionarias la tarea de realizar directamente los diálogos con las comunidades para lograr acuerdos sociales y obtener la denominada “licencia social” para operar. Estos acuerdos no siempre se han logrado en forma pacífica, generando conflictos y crisis como en Conga en el 2011-2012.

Las buenas prácticas y acuerdos de las empresas mineras con las comunidades locales, logran explicar una parte del éxito de los emprendimientos mineros y para la prevención de los conflictos sociales, y del otro lado, malas prácticas corporativas y errores en las relaciones comunitarias pueden explicar en parte, fracasos de estrategias y la RSC en empresas mineras como Yanacocha.

Las concesiones son los títulos reales que otorga el Estado a las empresas mineras para que los inscriban en registros públicos (SUNARP), equivalen, con atribuciones semejantes a títulos de propiedad, y diferencias por su naturaleza dan derecho a ser usados, dispuestos y transferidos entre privados. El Estado a través del gobierno central, que otorga a las empresas mineras las concesiones, les exige cumplir determinadas obligaciones como el pago de derechos de vigencia y otros para poder operar.

Si bien los títulos y permisos para la construcción de las minas los otorga el Ministerio de Energía y Minas MINEM, las licencias de uso de aguas son otorgadas por la autoridad nacional del agua, ANA, que las autoriza al uso de lagunas, ríos y cuencas donde operan. La aprobación de los Estudios de Impacto Ambiental, cuando son de naturaleza estratégica, los aprueba el

recientemente creado Servicio Nacional de Certificación y Evaluación (SENACE) en el sector del Ministerio del Ambiente (MINAM). La fiscalización minera la realiza la Oficina OEFA en el mismo sector de ambiente.

Para los temas sociales se ha creado en el MINEM una Oficina de Gestión Social que realiza el seguimiento de los acuerdos sociales, la ejecución de los fondos especiales, así como los proyectos y las obras que construyen las empresas mineras, en coordinación con las autoridades regionales y los otros sectores del Ejecutivo en Educación, Salud y Trabajo de acuerdo a temas específicos. Para el estudio tienen especial importancia las normas relacionadas con los usos de tierras y aguas de las comunidades y los procedimientos para lograr acuerdos, mediante convenios o contratos con los propietarios particulares, personas, familias y comunidades campesinas.

En la práctica las modalidades de estos acuerdos han sido diversas, desde las servidumbres de paso temporales, contratos de alquiler o cesión temporal, hasta la compra-venta definitiva de las tierras con reubicación de las comunidades. Tradicionalmente, estas ventas, arrendamientos y servidumbres de paso, u otras modalidades en definitiva se logran establecer tras diálogos interculturales. Los procesos para llegar a celebrar acuerdos positivos con las comunidades campesinas propietarias de las tierras, demandan tiempo y dedicación, capacidad de escucha a las directivas comunales, que deben ratificar los acuerdos con actas de los 2/3 de sus miembros reunidos en asambleas generales.

Las empresas mineras deben ser las primeras interesadas en establecer y mantener relaciones comunitarias positivas en el largo plazo con las comunidades campesinas que reclaman mayor participación de las autoridades del Estado, para que estos procesos de diálogo incluyan recursos públicos para la atención a las expectativas sociales. El mayor desafío para los

relacionistas comunitarios es ganar la confianza con las comunidades campesinas y celebrar acuerdos con los actores sociales para la coexistencia de la agricultura, ganadería y actividades tradicionales con la industria minera.

El Estado en el Perú, tradicionalmente ausente, no obstante los cambios en las afiliaciones políticas de las autoridades locales, regionales y nacionales luego de elecciones democráticas, no ha logrado representar cabalmente los intereses de la ciudadanía en las comunidades andinas, los niveles locales y regionales, concentrándose más de la recaudación a nivel nacional. En el país en estas últimas décadas se evidencian cambios y continuidades entre la sociedad y el Estado, que a su vez influyen favorable- o desfavorablemente en la empresa minera la cual -a pesar de un entorno cambiante- habría mantenido constantes ciertos enfoques empresariales tradicionales en sus relaciones comunitarias y en la RSC.

Las expectativas económicas del entorno social de Yanacocha se han incrementado en la etapa de crecimiento de las operaciones mineras, en los años 2000 -en un contexto internacional favorable por los altos precios internacionales del oro y la plata- en el denominado *boom minero*. No obstante, Cajamarca no ha logrado recibir una cuota significativa de la renta minera y ha seguido siendo una de las regiones más pobres del país. Los resultados de la bonanza económica de la empresa minera no se han visto volcados a los programas sociales de lucha contra la pobreza. El Estado, ha celebrado convenios para destinar contribuciones voluntarias como el 3.75% propios de enfoques filantrópicos, a semejanza de los actos de caridad cristiana en programas sociales financiados por los denominados fondos sociales o los “óbolos mineros”. Esta situación se evidencia en las movilizaciones de las mujeres, jóvenes, familias, comunidades y rondas campesinas, junto a múltiples organizaciones sociales en Cajamarca.

NEM, junto con las otras empresas mineras extranjeras y nacionales grandes se rigen por obligaciones legales aluden al cumplimiento de normas laborales y fiscales y en forma voluntaria acordaron con el Gobierno, la distribución voluntaria del 3,75% de sus utilidades en proyectos administrados por la asociación corporativa en el fondo social de solidaridad del pueblo de Cajamarca. Como las demás empresas mineras del Reino Unido, canadienses, australianas y otras al igual que las nacionales, tienen garantizados sus derechos con las concesiones mineras y los denominados “Contratos-Ley” suscritos con el Gobierno central desde los años 90 y cuentan con un régimen especial de estabilidad tributaria que en el largo plazo les otorga facilidades y beneficios, como la exoneración de ciertos impuestos, la devolución de otros, y varios incentivos a la inversión privada garantizada por el régimen de economía social de mercado. La Constitución de 1993 establece este régimen de la economía social de mercado, en la cual los recursos naturales de propiedad de la Nación, pueden ser concedidas por el Estado a empresas privadas para su aprovechamiento racional.

Para ello, hay un marco legal e institucional vigente desde los años 90. Con algunas modificaciones en cuanto a los códigos del medio ambiente, y las normas legales generales y específicas sobre comunidades, aguas y otras que establecen obligaciones y derechos para explorar y operar en los territorios sobre los cuales se les han otorgado concesiones mineras.

En el país, el aprovechamiento de los recursos minerales y naturales- que son parte del patrimonio de la Nación- se debe realizar de manera racional, con respeto al medio ambiente y a los derechos de las comunidades campesinas y pueblos andinos donde operan. Las empresas mineras deben reconocer estos derechos así como los derechos de los trabajadores mineros- el pago de salarios y beneficios sociales, establecidos por el Estado que debe resguardar sus derechos sociales, a la educación, salud y seguridad en el trabajo, regidos por normas específicas

para las empresas mineras y sus proveedores - las empresas contratistas. En el marco privatizador de los 90 se han “*tercerizado*” los servicios laborales, de seguridad y otros hacia empresas de servicios, denominadas “*services*”.

El Estado del Perú ha aprobado en las últimas décadas normas fiscales y regímenes tributarios especiales con incentivos especiales para promover la inversión privada en minería y otros sectores. Entre estas normas se incluyen beneficios como la devolución del impuesto general a las ventas (IGV), depreciación y otros mecanismos relacionados con pago de regalías y disposiciones específicas aprobadas por la Superintendencia Tributaria (SUNAT).

El impuesto a la renta, que asciende al 30% de la renta de las empresas mineras, se calcula según las escalas de utilidades. De esta contribución se genera el denominado “*canon minero*”, que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) distribuye, un 50% para las entidades del Gobierno central y el otro 50% para los gobiernos locales de la región, distritos y provincias. Junto a otros recursos distribuidos por el MEF el canon ha significado un incremento de recursos de las municipalidades y gobiernos regionales.

Diversos estudios dan cuenta que debido a la corrupción de funcionarios públicos estos recursos han generado casos de funcionarios que los han dilapidado sin generar mayor desarrollo en las regiones con actividades mineras. Cabe anotar que el canon minero aun no llega directamente a las comunidades campesinas, pueblos originarios y localidades impactadas directamente por las operaciones mineras. Los recursos generados no llegan tampoco a las comunidades vecinas y localidades de otras regiones, lo cual ha sido una fuente permanente de reclamos y conflictos. En años recientes se han presentado diversas propuestas de cambios en los mecanismos legales orientados a modificar el marco tributario, el canon, impuestos a las sobre ganancias y usos de estos recursos destinados solo a realizar obras públicas y no al

fortalecimiento de capacidades humanas. Los dos cambios legales más importantes en los últimos tiempos han sido las normas que autorizan obras por impuestos (OI) alianzas público-privadas (APP) y otras contribuciones voluntarias de las propias empresas mineras.

El marco legal e institucional del Perú, al mismo tiempo que se orienta a promover la inversión minera, está entrampado en los problemas del esquema de los gobiernos descentralistas, que no logran promover efectivamente el desarrollo humano en regiones mineras del norte. A pesar que la distribución de recursos llega a los niveles descentralizados aún no se encuentran mecanismos más eficientes para, de un lado, fortalecer capacidades técnicas y del otro mejorar la distribución de la renta minera hacia actividades de las comunidades campesinas andinas del país. No obstante los avances en el incremento de recursos fiscales, en las últimas décadas en los sucesivos Parlamentos, se han perdido oportunidades de revisión para actualizar e introducir mejoras en el marco legal e institucional.

Las modificaciones en la legislación minera han sido poco difundidas y concordadas con otras normas sectoriales, en especial aquellas relacionadas con el ambiente, los usos de tierras y aguas para las comunidades campesinas y pueblos originarios. Para aumentar la competitividad del país, es necesario desarrollar el marco constitucional tomando como punto de partida las experiencias de las últimas tres décadas y de otro lado los sistemas legales e institucionales de países desarrollados con tradición minera, como Australia, Bolivia y Canadá. En Chile, China y Estados Unidos a su vez, se han establecido mayores beneficios a quienes son propietarios y concesionarios de los recursos naturales, previo consentimiento informado de los pueblos originarios. Los acuerdos de mutuos beneficios y riesgos se orientan a garantizar en el largo plazo las operaciones para el aprovechamiento racional de los recursos naturales con cuidado del ambiente y respeto de las comunidades.

Dentro de los Andes del Perú, donde se encuentran los recursos minerales, las tierras son parte de los territorios de comunidades campesinas, pueblos originarios andinos que afirman su propia identidad, idioma, usos y costumbres y formas organizativas para actuar, ser escuchados e informados acerca de las medidas del Estado. De acuerdo con el Convenio 169 de la OIT aprobado por el Perú en 1995, el estado se ha obligado a realizar procesos de consultas previas, cuando sus medidas administrativas afectan sus derechos. En Perú, dentro del modelo de economía social de mercado, desde la aprobación de la Constitución de 1993 y los Convenios internacionales, se han aprobado diversas leyes ambientales y sociales orientadas a prevenir y mitigar los impactos económicos, sociales y ambientales de la industria minera en las regiones andinas y a orientar las rentas al desarrollo sostenible.

El estudio realizado en Yanacocha ha encontrado evidencias que el éxito inicial de las relaciones comunitarias facilitaron las operaciones mineras y paradójicamente los cambios en temas sociales llevaron al fracaso final de las ampliaciones en el caso del proyecto Conga. Los procesos históricos recientes demuestran que las estrategias de relaciones comunitarias y los enfoques de RSC en la empresa minera Yanacocha no siempre han sido parte del ADN empresarial, lo cual a la luz de las experiencias del pasado requiere ser repensado.

Los resultados de sus operaciones se han logrado en gran medida con una disminuida aprobación y sin licencia social, por ello se han enfrentado problemas de conflictividad social, que desembocaron en situaciones de crisis como en Choropampa, Quilish, Combayo y Conga. Yanacocha ha continuado con sus proyectos hacia el largo plazo, por ello la pregunta original del estudio sigue siendo intrigante en una región como Cajamarca, que hasta la década de los años noventa, si bien tenía tradición minera en la provincia de Hualgayoc, no tenía una alta conflictividad social o política. Tradicionalmente, se trata de una región con cierta influencia del

APRA; aunque desde los años 80s con la organización de las rondas campesinas en diversas provincias de Cajamarca, líderes sociales vinculados a partidos de izquierda rechazaron el ingreso a las comunidades campesinas de la región, del partido Sendero Luminoso.

En los 90 -si bien hubo cierta influencia del fujimorismo- de acuerdo con los estudios de Tanaka (2009) y otros autores, se revela que hubo liderazgos políticos que si bien cuestionaron al inicio algunos aspectos del fujimorismo, como el de Luis Guerrero (FIR), no puede decirse que su discurso fuera “anti minero”. En ese sentido, la sierra andina norteña, en la provincia de Cajamarca es vista como diferente de la sierra central o el sur andino, más identificada con tradiciones radicales. En el siglo XXI, las primeras elecciones regionales las ganaba el APRA cuya postura no era adversa a la inversión minera, tampoco el gobierno de Alejandro Toledo lo fue, más adelante, desde el 2001.

En el 2005 cuando ganara el Gobierno Regional de Cajamarca, Jesús Coronel, del movimiento de izquierda Fuerza Social, se mantuvo una postura abierta al diálogo y a la concertación. Con el apoyo de expertos y científicos sociales como Francisco Guerra- García y otros Yanacocha ha dado importantes auspicios a estudios y tesis sobre el desarrollo de Cajamarca. En este contexto llama la atención que en esta región a partir del año 2000 la población se radicaliza en contra de la empresa minera. ¿Cómo es que la empresa minera no supo aprovechar las originales circunstancias favorables? Esto, además de considerar que estaba en el propio interés de la empresa expandir sus actividades y lograr más ganancias.

Mientras que en otras regiones andinas como Arequipa, Ancash, Apurímac, La Libertad y otras los emprendimientos mineros sí lograron despegar desde los 90 hasta la actualidad generando recursos para el desarrollo vinculado a la actividad minera, en Cajamarca tras tres décadas se ha mantenido los niveles de pobreza estructural previos a la misma. Barrantes, Morel

y Cuenca (2011) comparan Cajamarca y Arequipa y muestran las causas que diferencian a estas dos regiones, mientras en la segunda sí pudieron beneficiarse del crecimiento de la minería, a pesar de contar con una tradición política radical en la primera no fue igual.

La pregunta en esta etapa es: ¿Por qué empresas mineras como Antamina, Cerro Verde, Lagunas Norte y otras sí pueden manejar mejor que Yanacocha sus relaciones comunitarias con el entorno social?

En el Perú, la Constitución sostiene que el Estado representa a la Nación, y es el encargado de garantizar la seguridad jurídica, el respeto los derechos de la ciudadanía. Los Gobiernos elegidos democráticamente, en el contexto de una economía social abierta al mercado internacional, están dedicados a la promoción la inversión privada.

En el caso de la industria minera el Gobierno central que concede los recursos naturales, al mismo tiempo debe vigilar y sancionar el incumplimiento de las obligaciones ambientales y sociales de las empresas mineras concesionarias de recursos naturales. Es evidente la ausencia y precariedad del Estado a nivel nacional, la falta de coordinación entre sectores productivos y sociales en el Ejecutivo y mayor aun con los niveles descentralizados de gobierno en sus tres niveles: desde el Gobierno nacional con sede en Lima, encargado de los grandes proyectos mineros en el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) hasta el nivel local en los distritos y centros poblados de los Andes del país.

El sistema de vigilancia ambiental es nacional, cuyo ente rector es el MINAM, sin embargo no siempre ha logrado actuar en forma transversal en todo el Estado y oportunamente en el ritmo que la sociedad demanda. Dada la tradicional debilidad institucional del Estado y la precariedad de los niveles especializados y locales desde los años 2001-2010, en el Gobierno central y en el Congreso se han dado medidas para profundizar la descentralización del Estado, y

fortalecer las funciones regulatorias, sin mayor éxito, ya que al mismo tiempo se han creado nuevas instituciones en el nivel central, el que ha sido fortalecido en Lima, con la creación del SENACE, OEFA y otros organismos con escasas capacidades en materia ambiental a nivel nacional.

Algo similar a lo que ha sucedido con el (ex) Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) que se ha convertido en el Ministerio del Ambiente (MINAM); ha ocurrido con el (ex) Instituto Nacional de Cultura (INC) que ha dado lugar al Ministerio de Cultura (MINCUL); y en la (ex) Dirección General de Aguas se ha creado la Autoridad Nacional del Agua (ANA), dentro del sector Agricultura y Riego (MINAG). Estas autoridades ambientales, culturales y agrícolas en los niveles locales, no están fortalecidas y capacitadas para monitorear los permisos, usos y licencias de aguas, entre otros permisos otorgados por el nivel central a las empresas mineras.

Los cambios institucionales en la capital no siempre llegan hasta el nivel local y los organismos e instituciones públicas creadas en Lima no llegan a coordinar en forma transversal y descentralizada, con la debida prioridad. Temas como la actualización y geo referenciación del catastro rural, el saneamiento legal y la titulación de las tierras superficiales con el reconocimiento de las comunidades campesinas andinas siguen procesos administrativos lentos.

De otro lado, para las empresas titulares de derechos mineros, en el INGEMMET, se cuenta con información actualizada con apoyo de mapas satelitales, los catastros mineros están geo referenciados, y dan cuenta de las múltiples concesiones mineras otorgadas y por otorgar a las empresas mineras. Yanacocha y sus socias, son concesionarias de amplios territorios en los cuales desarrollan sus exploraciones y operaciones.

La información disponible sobre los recursos naturales y las comunidades campesinas, los usos agrícolas y poblacionales de tierras y aguas, están dispersas y desactualizadas, desde la

desactivación de la (ex) Oficina de Recursos Naturales (ONERN) y la (ex) Dirección General de Comunidades Campesinas (DGCC) de los años 70. El supuesto implícito en la legislación sectorial es que los recursos minerales ubicados en las jalcas tienen la categoría de “terrenos eriazos”, sin dueños particulares, que el Estado puede adjudicar o “expropiar” si considera que las inversiones a realizar tienen interés nacional. En casos de comunidades campesinas con títulos de propiedad se les pagan los bajos precios del arancel oficial.

Para la población campesina, en su mayoría analfabeta y desorganizada, la venta de tierras a favor de las empresas mineras es presentada como una oportunidad para salir de la pobreza y recibir una suma de dinero que les permita migrar a otras localidades. Se presumía que la minería se debía desarrollar en terrenos despoblados, sin considerar la condición social de las comunidades, los denominados ex propietarios que al ser despojados de sus terrenos han reclamado retornar, generando mayores conflictos a los previstos por las empresas mineras y el Estado.

Al promover la inversión privada desde los años 90 con un Estado tradicionalmente ausente en los andes se ha optado por dejar a las empresas mineras realizar el trabajo de campo para la compra de tierras, actualizando la información catastral de los derechos de propiedad de tierras. El Estado en este contexto ha carecido de información actualizada y de políticas públicas promotoras de la agricultura andina y las comunidades campesinas. La falta de asistencia técnica y la ausencia de planificación territorial, ha dejado librado el campo a los proyectos de las empresas mineras.

Las tierras y aguas necesarias para las operaciones mineras, ha significado que los campesinos frente a las empresas mineras, en una evidente asimetría de poder, han tenido que lidiar, negociar y buscar acuerdos satisfactorios, en los casos de la coexistencia entre agro y

minería, ganadería y turismo, esto fue provechoso, en los otros casos se ha preferido la minería frente a las otras actividades tradicionales en las comunidades andinas.

A la base de los conflictos sociales entonces existe una suma de superposición de usos diversos en las mismas áreas concesionadas, de derechos superficiales de las comunidades con las concesiones privadas de los recursos minerales del subsuelo. Un mismo territorio para una actividad de alto impacto, a falta de acuerdos satisfactorios, ha generado impactos ambientales y resistencias y conflictos sociales entre las empresas mineras y las comunidades campesinas.

En la región de Cajamarca, es importante considerar la necesidad de una coordinación multisectorial para aprobar un plan regional integral orientado al desarrollo sostenible, que incluya la industria minera y sus recursos para superar la pobreza, el desarrollo de las comunidades y la integración de la población rural y urbana, mejorando las comunicaciones entre las comunidades y pueblos de las trece (13) provincias.

Son evidentes los cambios producidos en estas décadas, mostrados por varios autores en especial por el Dr. Richard Webb (2015) quien resalta las conexiones en las comunicaciones entre los pueblos rurales con las ciudades y los usos del internet y los teléfonos celulares que han facilitado las comunicaciones para agilizar circuitos comerciales desde las comunidades andinas hacia los mercados de las ciudades de la Costa y la Amazonia, y otros países.

En los municipios provinciales y distritales -dada la mayor disponibilidad de recursos públicos por efecto de las transferencias del canon- no se han logrado aún fortalecer las capacidades y competencias de los funcionarios públicos. En estos niveles de gobierno no son suficientes los recursos humanos y materiales para emprender planes de desarrollo sostenible. La construcción de obras no siempre ha ido aparejada con la provisión de servicios públicos de calidad. Es poco lo avanzado en las tareas estatales de fiscalización y sanción de las infracciones

ambientales y sociales de las empresas que operan dentro de amplios territorios sin mayor control que sus propios mecanismos internos.

A la tradicional ausencia y debilidad institucional del Estado en los Andes, se ha hecho evidente que la falta de controles ha facilitado la corrupción en los gobiernos locales. Los recursos no han llegado a los centros poblados menores ni a las comunidades campesinas que conviven con los sitios mineros en territorios de los Andes, sin servicios públicos de calidad.

La mayoría de los acuerdos y convenios celebrados con las empresas mineras se orientan a obras y servicios públicos. En casos de incumplimientos, han dado lugar a marchas y protestas encabezadas por los alcaldes y las autoridades locales que negocian con las empresas para poder operar sin problemas ambientales y sociales. El entorno social se ha tornado más complejo que en las regiones con minería tradicional, donde los pasivos mineros sin remediar, huérfanos, sin empresa responsable como en San Nicolás, han generado el rechazo de la población local.

En el entorno social, se multiplican actividades ilegales e informales, en las cuales miles de personas se ven comprometidas con condiciones de supervivencia de difícil solución. Los sucesivos Gobiernos Regionales y locales, si bien tienen más recursos financieros que en el pasado, no cuentan con las competencias suficientes para prevenir y sancionar a los responsables de los delitos, daños sociales y ambientales.

El inventario de pasivos ambientales y la remediación a cargo de Activos mineros, empresa que cuenta con recursos públicos del Fondo Nacional del Ambiente (FONAM) para la remediación. Si bien se muestran algunos avances recientes en sitios mineros tradicionales como en Hualgayoc, Bambamarca, subsisten pasivos ambientales sin remediar que contaminan las fuentes de agua que usan los pobladores locales.

2.5. Las autoridades políticas

Las denuncias y los casos judiciales por corrupción de funcionarios revelan que la tarea pendiente es inmensa y demanda el esfuerzo permanente de al menos una generación de funcionarios honestos y competentes y una ciudadanía consciente, educada y vigilante desde las comunidades campesinas y organizaciones sociales rurales y urbanas. Las autoridades gubernamentales con probada trayectoria democrática, y los equipos profesionales requeridos con la debida preparación y con capacidades ejecutivas para la construcción de un Estado de Derecho orientado al desarrollo sostenible.

Tras la influencia histórica del APRA y las experiencias descentralizadoras desde los años 90, se extendió la influencia del fujimorismo, por la fragmentación de los grupos políticos, base de su influencia en el país, según sostiene Tanaka (2002): el fujimorismo creció en el Perú por la crisis de los partidos políticos en el contexto de los años 90. El contexto social y político de la región Cajamarca se ha tornado cada vez más complejo y tenso, desde la llegada de la empresa minera Yanacocha, que generara grandes expectativas de desarrollo en los 80 a inicios de sus exploraciones y en los 90 con las operaciones mineras en Cajamarca.

Eran las épocas del alcalde provincial del Frente Independiente (FIR) Luis Guerrero y otras autoridades locales, quienes durante el gobierno del ex presidente Alberto Fujimori (90) apoyaron esta etapa de cambios en el país. Es preciso recordar que en la Asamblea Constituyente de 1992 se sentaron las bases de un modelo de economía social que sigue hasta la actualidad, y que por la presión social reconoció al mismo tiempo los derechos y la jurisdicción interna de las comunidades nativas y campesinas- y las rondas campesinas, como personas jurídicas autónomas.

En agosto de ese mismo año se estaba produciendo la primera barra de Dore en Yanacocha. En los estudios realizados respecto a las organizaciones sociales y la filiación política de la población urbana y rural en Cajamarca, desde las décadas del 60, la mayoría de autores coincide con el hecho que la población urbana y rural de Cajamarca votaba tradicionalmente por el Partido Aprista del Perú (PAP). Cajamarca al igual que la ciudadanía vecina de La Libertad, Lambayeque y otras “solido norte aprista”. Desde los años 60 en adelante no obstante la subsistencia de núcleos políticos vinculados al PAP, aparecen, otros sectores políticos como Acción Popular (AP) y partidos vinculados a la Izquierda Unida (IU), así como movimientos regionales de Cajamarca que aparecen en los procesos electorales de los años 2000 en adelante.

Cabrera (2017) sostiene que la empresa minera paralizó las obras de Conga porque el presidente Ollanta Humala y su esposa Nadine Heredia, la pareja presidencial, se oponía al proyecto y así se lo solicitaron; pues si bien contaba con un EIA aprobado (2010), tenía el respaldo de 32 comunidades y de las autoridades locales, alcaldes distritales y del propio presidente del Gobierno Regional de Cajamarca, no podía realizarse sin la aprobación del gobierno nacional. Cabrera (2017) sostiene que la rivalidad entre el presidente Humala y el presidente regional Gregorio Santos, en prisión por casos de presunta corrupción en su gestión, ocasionó que se paralizara Conga.

Abundando en detalles sobre estos hechos, el libro de Cabrera (2017), economista y alto funcionario de la empresa minera Yanacocha, es de lectura obligada porque se ha dedicado a explicar el conflicto de Conga (2011) desde la perspectiva empresarial.

Este megaproyecto de cobre ha quedado paralizado luego de la violenta protesta social regional, de la cual el libro de Cabrera brinda una detallada crónica de hechos y decisiones de los

principales actores políticos, no obstante el autor omite importantes preguntas sobre hechos y enfoques autocríticos desde la empresa minera, entre otras interrogantes:

¿Cuáles fueron los enfoques, las decisiones y las responsabilidades de Cabrera y otros funcionarios dentro de la empresa minera? ¿Por qué se generó un conflicto regional en Cajamarca en agosto del 2011 que escaló hasta una crisis violenta en el 2012? ¿Por qué este conflicto revela la ausencia de licencia social que tras años aún no se ha logrado superar?

Cabrera (2017) no se pregunta: por qué se movilizaron miles de personas, jóvenes, mujeres, maestros y comunidades y rondas campesinas, organizaciones sociales locales, pobladores rurales y urbanos de Cajamarca contra el proyecto de Conga. Era evidente para este estudio en las entrevistas realizadas en el año 2009 a los profesionales de ONG locales en Cajamarca que la existencia de múltiples problemas mantenía latentes conflictos sociales que no se atendían por sesgos tradicionalistas en las relaciones comunitarias de la empresa minera.

No es casual que importantes actores sociales como las rondas campesinas que son claves para la industria minera y el desarrollo sostenible en el norte de los Andes del Perú no se mencionan en el análisis de Cabrera. Las entrevistas realizadas a múltiples actores han permitido revelar la existencia de denuncias y demandas, obras pendientes, acuerdos positivos y negativos así como los obstáculos para realizar procesos de diálogo sincero entre la empresa minera y las comunidades campesinas.

Las empresas mineras en los andes requieren de la confianza social y el cumplimiento de los acuerdos. Se sostiene que los factores que generan conflictos, movilizaciones y protestas sociales en Yanacocha, surgen o se intensifican en especial desde el año 2000, tras los sucesos de Choropampa.

Los conflictos sociales en el Cerro Quilish, Combayo, hasta llegar a la crisis de Conga (2011), se han intensificado como queda demostrado en diversos estudios de la conflictividad social, porque se ha descuidado en el análisis empresarial las importantes relaciones comunitarias.

César H. Cabrera en su libro sobre Conga (2017) y otros, que se escriben con el auspicio de la empresa minera forman parte de una narrativa empresarial que desde el inicio mantiene un argumento central sesgado que no logra explicar las causas estructurales de la conflictividad, al pasar por alto las responsabilidades propias de la empresa, y atribuir las responsabilidades de los conflictos a actores políticos y factores externos a la misma. Esta tesis propone la discusión de estos enfoques para poner el foco de atención en actores sociales que desde dentro y fuera de la empresa minera, atribuyen las causas de los conflictos a la propia empresa minera.

Se trata de una búsqueda de consenso sobre los errores del pasado, los roles y las responsabilidades de la empresa minera frente a múltiples actores sociales y políticos externos en los conflictos. Reconocer las fortalezas y debilidades de los actores y sus enfoques, identificando las narrativas existentes es una tarea compleja que obliga a repensar los propios conceptos y las teorías existentes para tratar de reconocer hechos y responsabilidades compartidas dentro y fuera de la propia empresa.

Los roles de los “nuevos liderazgos políticos” que se oponían al proyecto de Conga en 2011-2012 resultan cruciales, ya que obligan a identificarles y repensar las decisiones adoptadas por los actores empresariales, sociales y políticos. Si Conga es percibida como una “ampliación” de la misma Yanacocha de siempre, se requiere de una narrativa que acerque a los actores a las oportunidades de desarrollo del megaproyecto y que venza el temor de los impactos ambientales negativos en la calidad del agua para la ciudad de Cajamarca. Desde el 2012 en Yanacocha se ha

paralizado este proyecto y se ha abierto un compás de espera para iniciar en una nueva etapa las construcciones y operaciones con impactos ambientales y responsabilidades sociales controlados.

2.6. El agua

Fabiana Li (2017), José Pérez-Mundaca (2010) y un sector de la literatura de las ciencias sociales sostienen la importancia de considerar el agua y la tierra en la historia de las relaciones comunitarias y la RSC de la empresa minera Yanacocha. Los usos y costumbres, factores culturales, son importantes para los estudios antropológicos y etnográficos, para poder comprender a las comunidades y rondas campesinas que se movilizan "en defensa de la vida y el agua". Sin acuerdos positivos se producen los conflictos y choques culturales con la empresa minera.

En el libro "Desenterrando conflictos" Li (2017) sostiene que:

"las lagunas eran el meollo del conflicto", por lo que se formularon argumentos en pro y en contra del proyecto en el conflicto Conga, que condensa la política de extracción que ha descrito en este libro. Al igual que los otros conflictos discutidos en capítulos previos, la controversia Conga "era una mezcla de ciencia y política", no obstante los esfuerzos realizados para abordar los problemas que "intentaron separar lo técnico de lo político". (p. 292) La importancia de las lagunas de Conga, que pasaron a ser centrales en el conflicto, como había sucedido con el cerro Quilish, durante las protestas del año 2004 en contra del proyecto de expansión de Yanacocha, se evidenciaron aspectos culturales a la base de la explicación de los conflictos sociales en Conga. Li sostiene lo siguiente (2012):

"A lo largo de la historia del país, las tecnologías mineras han tenido efectos transformadores sobre paisajes y formas de vida. (p. 17) Las tecnologías de la minera

moderna –extensos tajos abiertos y procesos de lixiviación con cianuro– “desenterraron” nuevas entidades. (p. 19)

“(Quilish) *Una montaña sagrada* galvanizó la oposición a la actividad minera y las lagunas se revelaron como las protagonistas clave de las protestas para detener la expansión minera”. (p. 19)

Las movilizaciones sociales se han organizado libremente alrededor de una variedad de demandas y han involucrado a un grupo diverso de actores, entre los que se incluyen comunidades y rondas campesinas, sindicatos de trabajadores, estudiantes, ambientalistas, profesionales urbanos, grupos religiosos y varias ONG. De manera significativa se han realizado manifestaciones de apoyo a las empresas mineras y no sólo en contra de ellas. Los conflictos son *locus* de antagonismo y colaboración de grupos de actores que no necesariamente encajan dentro de categorías sociológicas habituales (partidos políticos, clases, etnias o grupos sociales) que se utilizan para analizar la organización política.

Li sostiene, citando a Ballard y Bunks, 2003, p.20 que en tales situaciones “el modelo de las partes interesadas (que en ocasiones presenta una visión monolítica de la empresa, los estados y las comunidades) ha demostrado ser inadecuado para entender la dinámica de los conflictos por recursos”. Las relaciones ambiguas y contradictorias entre las comunidades y las empresas mineras a veces producen colaboraciones no intencionadas pero sin negar las tensiones- intereses divergentes y puntos de vista inconmensurables en su propio núcleo. (p. 21) Mi objetivo, sostiene Li, “es ampliar el concepto de conflicto de modo que revela las relaciones enmarañadas entre personas, lugares y cosas que abarcan estas controversias”. (p. 21)

Al igual que los conflictos previos, en el caso de Conga la controversia también se centró en el agua, lo que contribuyó a movilizar a las comunidades y a generar solidaridad pública.

“La gente defiende lo que Dios ha creado y no cambiaremos el agua por todo el dinero del mundo” dijo un residente de Tambo (p. 295).

“El agua es un entramado de relaciones entre humanos y otros seres-no-humanos que son sostenidos a través de las prácticas cotidianas. Las lagunas, las cuencas, los ríos, los canales y los contaminantes no son características fijas, inmutables del paisaje.

Su importancia -y sus propiedades físicas- cambió a medida que la empresa alteró el paisaje y a medida que cambió en la relación de la gente con el paisaje y con Minera Yanacocha”. (p. 296)

“Al igual que en las protestas por el cerro Quilish el conflicto Conga podría ser comprendido en función de diferencias ontológicas, donde las lagunas y las montañas no son tan sólo depósitos de agua y minerales sino que son seres que exigen respeto”. (p. 296).

A continuación, se propone revisar los enfoques sociales existentes para desde allí construir las bases de un marco teórico y conceptual acorde con el estado de la cuestión descrito en este capítulo. Algunas teorías y enfoques de diversas escuelas de pensamiento ayudan a identificar roles y relaciones entre actores económicos, sociales y políticos, organizaciones sociales e instituciones públicas, y poner el foco de atención en el estudio del caso en la empresa minera Yanacocha con mayor detalle en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este Capítulo se propone construir un marco conceptual y teórico que oriente el estudio con conceptos que ayuden a explicar los enfoques sociales de los actores de la empresa minera, sus relaciones comunitarias y la RSC aplicada en las etapas de su ciclo de la empresa minera Yanacocha en Cajamarca. Los enfoques teóricos deberían ayudar a entender las lógicas empresariales y sociales aplicadas en las relaciones comunitarias y la solución de los conflictos sociales entre los mismos actores. Los enfoques sociales que han seguido por etapas con cambios en Yanacocha algunas veces han acompañado los logros operativos y en otros casos como en Conga han llevado a fracasos con impactos dentro y fuera de la empresa minera.

Los enfoques sociales que se presenten en este capítulo sirven así mismo para cimentar los fundamentos del argumento de la tesis respecto a las relaciones, roles y responsabilidades sociales de los diversos actores, individuales y colectivos, sociales y empresariales así como a entender las ausencias del Estado y la actuación de algunas autoridades políticas locales, regionales y a nivel nacional.

En las tres etapas del ciclo de vida de Yanacocha desde las exploraciones, durante las operaciones, en los cierres de minas y en las ampliaciones hasta la etapa posterior a las minas, las relaciones comunitarias resultan de primordial importancia. Por ello, especial atención deben merecer los conflictos y crisis sociales para ser analizados a la luz de la revisión de literatura, desde la gerencia empresarial y las ciencias sociales y políticas.

Los enfoques y teorías en la gerencia estratégica, relacionadas con la RSC de la empresa minera resultan insuficientes para explicar la ausencia del Estado en los andes, por ello son importantes los enfoques desde las ciencias sociales y políticas para ayudar a entender las

lógicas de los actores políticos sociales y sus relaciones con las instituciones públicas del Estado.

Primero, según la secuencia del estudio, se presentará el marco conceptual que corresponde a la literatura de la gerencia estratégica, sobre las responsabilidades sociales (RSC) de las empresas mineras en general, y en especial en la moderna industria minera globalizada. Dentro de estas teorías, se resume con mayor detalle la denominada teoría de los grupos de interés, Stakeholder Theory, del Dr. Edward Freeman de la escuela de negocios de la Universidad de Virginia, en Norteamérica. En esta parte se discute la aplicabilidad de esta teoría para el caso de estudio de Yanacocha considerando a las comunidades campesinas como stakeholders de primer orden para las empresas mineras que operan en contextos sociales como los Andes del norte del Perú.

Desde años recientes en las ciencias sociales y políticas contemporáneas se ha vuelto a la necesidad de estudiar al Estado. No obstante las tesis del nuevo institucionalismo, en especial el enfoque de March y otros autores sobre las instituciones, que se amplía hacia instituciones informales. Otros autores incluyen redefiniciones de conceptos como el “valor”, que adquiere importancia con la teoría prospectiva de Amos Tversky y Daniel Kahneman, y ayuda a analizar la toma de decisiones en diversos actores, públicos y privados en la teoría de la prospectiva - Prospect Theory- que nace de la psicología y se aplica en la economía y otras disciplinas sociales, para analizar de un lado las lógicas empresariales y toma de decisiones en actores sociales y del otro lado las políticas del Estado.

En tercer lugar, para explicar los movimientos sociales y su impacto en las lógicas empresariales y los cambios en la política del Estado, se resume la teoría de la política contenciosa -Contentious politics-, del Dr. Charles Tilly quien ayuda con este concepto a

precisar el análisis de los movimientos sociales y los cambios que producen en otros actores políticos y empresariales, dentro y fuera de la empresa minera y el Estado.

Para completar el marco conceptual de este estudio la sucinta revisión de literatura académica permite constatar, de un lado que existen importantes conceptos como los mencionados, y de otro lado, que subsisten vacíos a llenar tras el trabajo de campo que es la vía para recoger información de primera mano o fuentes directas que surgen de situaciones como los conflictos sociales generados frente a la empresa minera con las comunidades campesinas y el Estado. Más allá de los enfoques teóricos el estudio propone algunas pistas para desarrollar una más amplia discusión sobre la aplicabilidad de estos conceptos teóricos y la construcción o adaptación de modelos aplicables a nuestro contexto

En esta parte, se aplica el método cualitativo para encontrar data inédita en el trabajo de campo en las entrevistas a los actores quienes contribuyen como fuentes directas con sus experiencias y respuestas a las preguntas. En los siguientes tres capítulos se resumen y contrastan las respuestas de los actores empresariales, shareholders y sociales, mujeres campesinas y jóvenes dedicados al monitoreo ambiental en canales de agua, y los profesionales miembros de organizaciones sociales (ONG), stakeholders en Cajamarca identificando los enfoques sociales, las estrategias empresariales, sus resultados y expectativas futuras.

Finalmente, en el capítulo VIII se incluyen a modo de reflexiones finales de este estudio conclusiones y recomendaciones orientadas a contribuir con una discusión abierta sobre los enfoques sociales y empresariales orientados a prevenir y gestionar la conflictividad social. Basados en el análisis de hechos y percepciones desde los propios actores empresariales y sociales, se confirma la importancia del estudio de los actores, sus potencialidades y

limitaciones, dentro y fuera de la empresa minera, en las comunidades campesinas y el Estado, en sus tres niveles de gobierno, nacional, regional y local.

3.1. Los enfoques sociales en las empresas mineras

Las corporaciones mineras globalizadas como Newmont (NEM) son organizaciones empresariales que en diversos países se constituyen como instituciones poderosas (*poder holders*) cuyo estudio requiere del concurso de distintas disciplinas. Para poder explicar las responsabilidades sociales de corporaciones multinacionales, es preciso evidenciar el poder de influencia que tienen y los cambios que introducen en las instituciones del país. El estudio requiere de conceptos de un marco teórico y conceptual apropiado.

Entre las múltiples teorías y enfoques reseñados, se han escogido los conceptos que ayudan a identificar los diversos enfoques sociales, económicos y políticos, que se evidencian en sus responsabilidades sociales. Los cambios que sean producidos en Yanacocha permiten distinguir al menos tres etapas en el ciclo de vida de la empresa minera.

El primer paso del estudio implica señalar que las perspectivas de los hombres de negocios se rigen por las reglas del modelo del “*businessman*” propio de Estados Unidos de Norteamérica extendido por diversos países desarrollados en Occidente, donde existen desarrollos interesantes como el concepto de la responsabilidad social o la constitución de las empresas del tipo B, que si bien algunos consideran como “modas pasajeras”, estrategias de marketing, una vaga idea o una creencia, revelan cambios en los enfoques sobre las corporaciones y sus roles en las sociedad de mercado.

Con el fin de desarrollar y profundizar en este concepto de la RSC se analizará a continuación, su evolución y finalidad en forma resumida. Gracias a una traducción libre de la

literatura anglo sajona se ha podido reseñar las tres principales teorías gerenciales sus conceptos y definiciones desde sus orígenes en los años 50 hasta la actualidad.

La evolución de esta materia, en la literatura gerencial de origen anglosajón, ha seguido una tendencia global hasta la actualidad:

- (RSC) se refiere a las *obligaciones de los hombres de negocios*, de políticas y decisiones, o las líneas de acción que son deseables, en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad. (Bowen, 1953)
- Las decisiones y acciones tomadas por los empresarios que al menos en parte van más allá de las razones económicas o técnicas, o el interés directo de la firma. (Davis, 1957)
- La responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia la sociedad, la economía y los recursos humanos y un deseo de ver que esos recursos se utilizan para fines sociales amplios y no simplemente por los intereses estrechamente circunscritos de personas particulares y empresas. (Frederick, 1960)
- En definitiva, el concepto de la responsabilidad social reconoce las estrechas relaciones entre la empresa y la sociedad, y da cuenta de que esas relaciones deben tenerse en cuenta por los altos directivos de la Corporación y los grupos relacionados que persiguen sus respectivos objetivos. (Walton, 1967)
- Una empresa socialmente responsable es una cuyos directivos equilibran una multiplicidad de intereses. En lugar de esforzarse solamente para obtener grandes ganancias para sus accionistas, una empresa responsable también toma en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades y a la Nación. (Johnson, 1971)

Carroll (1984) que es uno de los fundadores del concepto de la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSC), tras analizar más de 20 definiciones de RSC, -algunas de ellas

más amplias mientras que otras más estrechas en su contenido- destaca que la mayoría de las definiciones contienen ciertas similitudes:

“[Las definiciones] corresponden a una teoría más o menos elaborada en la empresa y el propósito de los negocios en la sociedad, en los que la RSC es sólo una parte. Estas teorías incluyen generalmente una cierta visión del ser humano y la sociedad en un marco de filosofía social, aunque a veces de manera *implícita*.” (Carroll, 2008, p 47)

Finalmente, se reconoce que la RSC es un concepto ambiguo por lo que Carroll (2008) estableció la siguiente conclusión:

“Es la sociedad, o el público, que desempeña un papel cada vez mayor en lo que constituye el éxito del negocio, y los ejecutivos de empresas, por esa razón, consideran que la RSC tiene un futuro inmejorable en el ámbito empresarial global. Las presiones de la competencia mundial seguirán intensificándose, sin embargo esto determinará que la RSC en el caso de negocios (*bussiness case*) será siempre centro de atención”. (p. 42)

Garriga y Melé (2004) dos de los autores que afirman que si bien existen múltiples enfoques y teorías sobre la RSC la primera dificultad es cómo identificar y organizar la gran variedad de los enfoques existentes cuando incluso el concepto de RSC está lejos de ser unánime (p. 47). Para ellos se clasifica las teorías relacionadas con la RSC como sigue a continuación:

- Desempeño Social Corporativo (*Corporate Social Performance*), una teoría basada en la Sociología de la década de 1960;
- Teoría del Valor del Accionista (*Shareholder's Value Theory*) o capitalismo “fiduciario”, parte de la teoría económica, por Milton Friedman en la década de 1970;
- Teoría de Ciudadanía Corporativa (*Corporate Citizen Theory*), un enfoque en Ciencias políticas, desde Wilson y otros autores en la década de 1990; y,

- Teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholders Theory*), un enfoque de gestión estratégica desarrollado por Edward Freeman (1984 a 2010) y otros autores, que en su versión normativa se basan en perspectivas filosóficas y enfoques éticos para los negocios.

Más adelante Melé (2008), después de revisar estos enfoques propone agrupar las teorías señalando sus bases conceptuales, antecedentes históricos, fortalezas y debilidades. Al preguntarse: ¿Qué teoría es la mejor? Su respuesta puede ser sorprendente:

“Uno puede preguntarse qué teoría es la mejor. La primera respuesta es: depende de lo que estás buscando. Todas estas teorías se pueden utilizar para explicar lo que realmente están haciendo las empresas, pero la mayoría de ellas pueden entenderse también como teorías normativas que muestran *qué deben hacer* las empresas para mantener un comportamiento adecuado en la sociedad”. (p. 76)

Melé (2008), citando a Klonoski (2007) distingue tres tipos de teorías relacionadas con la RSC:

“En el primer grupo de teorías y enfoques llamados: capitalismo *fiduciario* o *fundamentalismo económico*, que incluye la teoría de valor del accionista (SVT) y todos los enfoques que de una manera u otra, afirman que las corporaciones, parafraseando a Milton Friedman (1970) y otros, son ‘sólo artefactos legales’.

La responsabilidad social del negocio es sólo aumentar los beneficios de los accionistas, en cumplimiento de las leyes”.

En el segundo grupo van los enfoques y teorías que defienden la personalidad *moral* de la corporación, donde se incluyen la Teoría de los *stakeholders* y otros enfoques estratégicos de la gestión basada en principios éticos; y,

Un tercer grupo de teorías consideran múltiples enfoques acerca de la dimensión social de la corporación, particularmente relevante es la teoría del valor corporativo compartido, de Porter y Kramer (1994), entre otros. Estos diversos enfoques tienen puntos fuertes y débiles, razones a favor y en contra que han sido resumidas en las tablas siguientes que dan cuenta que el primer aspecto problemático es que cada enfoque deriva de un campo diferente del conocimiento o disciplina.

Según Melé (2008) y otros autores “Una teoría normativa para ser buena necesita una base filosófica sólida, una visión integral de la naturaleza humana, incluyendo un rico entendimiento de la relación entre grupos económicos y sociales. En el futuro se puede esperar desarrollos filosóficos para llegar a una teoría normativa más convincente de las relaciones entre las empresas y la sociedad”. (p. 76)

Las implicancias políticas de las escuelas de pensamiento reseñadas son variadas y a continuación se presentan algunos desarrollos sobre las relaciones entre empresas y Estados.

Por ejemplo, en USA Ralph Nader (2004), abogado y activista por los derechos de los consumidores en Norteamérica, al principio de su proyecto en el campo de la responsabilidad social en las corporaciones (RSC), señalaba, en una traducción libre del inglés al español, lo siguiente:

“Hoy anunciamos un esfuerzo para desarrollar un nuevo tipo de ciudadanía alrededor de un tipo antiguo de Gobierno privado: la gran corporación. Es un esfuerzo que surge de la preocupación compartida de muchos ciudadanos sobre el papel de la gran corporación en la sociedad estadounidense y el uso de sus competencias complejas para la realización de un espectro más amplio de los valores democráticos” (p. 610).

Los convenios internacionales de derechos humanos sostienen que las empresas tienen la obligación de respetar los derechos fundamentales, establecidos por y para los Estados, e incluso deben responder en las denuncias por sus decisiones corporativas, que acarrearán diverso tipo de responsabilidades.

A continuación algunas referencias a autores que profundizan estas líneas de pensamiento que relacionan empresas con sociedad y Estado. Bansal y Howard (1997) son dos autores que compilaron variados estudios que abordan desde diferentes enfoques a las empresas modernas y sus impactos sociales y ambientales. En el libro de ensayos presentan diversas contribuciones sobre relaciones entre negocios y medio ambiente, y sus responsabilidades sociales y ambientales deben ser estudiadas por múltiples disciplinas: ciencias sociales y políticas, economía, filosofía y ética. Según los autores citados anteriormente, se identificaron tres temas comunes: a) Las empresas no pueden permanecer en el statu quo, cuando se presentan situaciones críticas y tensiones; b) que tienen que actuar en relación con las preocupaciones ambientales y sociales; y, c) aunque no existe consenso, se necesitan cambios en estas áreas.

Bansal y Howard (1997), citando a Milton resumen múltiples estudios sobre las relaciones entre el sector empresarial con el medio ambiente, y dentro de este con la sociedad, tratando de comprender la diversidad cultural, para finalmente llegar a la conclusión que sigue:

“En el siglo XXI, cuando las empresas emergen como una de las instituciones más poderosas en el mundo, la ética en los negocios nunca ha sido más importante, y teniendo en cuenta la historia reciente, más abierta a cuestionamiento”. (p. 1)

“En la era de la globalización, las corporaciones multinacionales tienen gran poder económico y a través de sus políticas y estrategias, pueden influir profundamente en la vida de las comunidades locales. (p. 2)

Parafraseando una de las conclusiones de esta edición diríamos que las ideologías y prácticas de negocios son los productos no sólo de la naturaleza plural de la sociedad occidental, sino también el hecho de que muchas sociedades han sido colonizadas por el proceso de la globalización.

La importancia de los complejos contextos sociales destaca entre los investigadores que deben apreciar múltiples actores, responsabilidades y relaciones entre las empresas, comunidades, sociedades, Estado y medio ambiente, contrastando las expectativas económicas y sociales con los fines de las corporaciones porque, detrás de múltiples enfoques de los directivos se dan algunas preguntas básicas acerca de las actitudes, valores y principios éticos que deben ser no sólo implícitos sino explícitos.

Renouard (2007) y otros autores de Europa continental que proponen reformas al capitalismo, han introducido dimensiones *éticas* en la discusión de las responsabilidades y relaciones entre las empresas multinacionales y comunidades locales. En los aportes de Reilly y Kyj (1990), Warhurst (2002), Arce (2004), Cortina (2005), Berneheim (2006) y otros, se añade a las dimensiones sociales sobre las relaciones entre las empresas, las sociedades y el medio ambiente, los valores morales y la ética. Las empresas multinacionales en sus actividades a escala global, revelan creencias y valores, específicamente sobre las relaciones entre la empresa, como parte de sus múltiples responsabilidades hacia la sociedad y el medio ambiente.

Moon y Vogel (2008) estudiaron cómo en las últimas décadas el mundo ha sido testigo de los nuevos roles, responsabilidades y relaciones que se establecen entre las corporaciones globales, las sociedades locales y los gobiernos de los países. Las empresas multinacionales tienen códigos de ética obligatorios y también algunas normas imperativas internacionales que provienen en especial de países como Alemania, Francia, Noruega, Suecia y otros que, desde la

adopción de pautas oficiales como las normas de la Unión Europea (UE) basadas en el denominado Libro verde (2000), han desarrollado sus propias directivas que revelan una tendencia a favor de una nueva economía, la denominada *economía verde*, que ha generado múltiples directrices y estándares internacionales para las industrias, en general, y las mineras, en especial.

Zadek (2004) sostiene que la RSC surge después de un *proceso* de evolución: Las empresas no son ciudadanos modelo de la noche al día, ya que siguen un proceso de evolución y pasan por más de cinco etapas diferentes, según la manera en que manejaron la responsabilidad social. Smith y Zimmerman (2004), declaran que en las teorías micro-económicas de la empresa, existe una gran confusión sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Mientras otros autores académicos como Matten, Moon, Mc Williams y Siegel (2008) sugieren que la RSC en sí misma requiere ir a los orígenes de las empresas en un proceso de cambios: La RSC sostienen, ha experimentado un viaje que es casi *único* en el panteón de ideas en la literatura de gestión. Su fenomenal ascenso y preeminencia en las décadas de los 1990 y 2000 sugieren que es un tema relativamente nuevo de la investigación académica. (p. 3)

A continuación se presentan en forma resumida uno de los principales enfoques teóricos existentes y, en especial, las razones que sustentan su elección para el análisis de este caso: la denominada Teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholders Theory*) cuyo principal autor es el Dr. Edward Freeman filósofo de la Escuela de Negocios de Virginia (USA).

El *management* o gerencia empresarial de origen anglosajón desde 1984 conoce esta teoría que contrasta con otros enfoques de la empresa, como los de Friedman (1970), Porter & Kramer (2006) y otros autores y nace de las preguntas respecto a los impactos y las relaciones entre

empresas y sociedades, roles y responsabilidades, derechos y deberes personales y colectivos de individuos, empresas y el Estado.

3.1.1. Teoría del Valor del Accionista (*Shareholder Value Theory*)

Una de las principales críticas a la RSC viene de autores que siguen al economista Milton Friedman (1970) quien afirmó que *la responsabilidad social de la empresa es sólo aumentar las ganancias de los accionistas, conforme a las leyes*. Salazar y Husted (2008) han indicado que este ensayo clásico de Friedman es considerado ahora una lectura necesaria en el campo de los negocios y la sociedad. Para estos autores, en esencia, el argumento de Friedman es un *argumento ético*. ¿Esto qué significa?

En otras palabras, los gerentes deben usar los recursos de la corporación como sus accionistas o dueños quieren. En la medida que los gastos a favor de la responsabilidad social de las empresas ayudan o no a la consecución de los deseos de los accionistas, *shareholders*, el agente o gerente cumple o viola este deber. Salazar y Husted (2008) postulan que el argumento del agente en Friedman no elimina totalmente la posibilidad de la RSC pero lo dificulta. Desde la publicación de la obra de Friedman en 1970, muchos accionistas han decidido que quieren planificar los gastos de las empresas e invertir en programas sociales. A veces han tomado esta decisión basándose en el enfoque del denominado "*bussiness case*" -considerando un caso del negocio a la RSC- para las empresas que sostienen que es *buena para el negocio*.

Schrader (1987) argumenta que una teoría de la empresa busca la maximización de los beneficios, no obstante la actividad principal y el único propósito de la empresa son muy insuficientes ya que "las empresas deben ser satisfactoras que hacen ganancias suficientes para satisfacer las diversas demandas". (p. 589)

3.1.2. La Teoría Corporativa del Valor Compartido (*Shared Value Theory*)

Porter&Kramer (2006), son dos autores reconocidos como consultores corporativos que desarrollan el enfoque que pone énfasis en las ventajas competitivas de las Naciones, con el cual clasifican a la mayoría de países y empresas que no están conectados con la sociedad. Critican los enfoques que justificaban la RSC con objetivos morales. Ellos indican que es preciso mirar dentro y fuera de la empresa, en la cadena de valor de la empresa, con el fin de crear una agenda social corporativa para delinear las oportunidades sociales que se correlacionan en un modelo gráfico que completa el marco de diamantes.

El argumento detrás de este y otros enfoques similares que se han centrado en *las* tensiones entre empresa y sociedad, es la competencia global, en la cual la RSC constituye una ventaja competitiva en empresas bien gestionadas que invierten grandes recursos en la solución de problemas sociales de competencia de los Estados.

Porter & Kramer (2006), en sus estudios y consultorías para corporaciones multinacionales de éxito como Nestlé, organizada y orientada hacia la RSC, en la cual se han promovido cambios en las actitudes y los enfoques de los gerentes y empleados, pensando en términos *de* integración social.

Estos autores sugirieron echar un vistazo a los enlaces entre la empresa y la sociedad, desde dentro y desde fuera de la empresa. Ya que si bien sostienen que las empresas no pueden resolver todos los problemas sociales, pueden elegir las áreas en las que pueden generar valor y compartirla, a través de programas de RSC con la sociedad. Las empresas tienen un impacto social mayor que cualquier otra organización, como afirman Porter&Kramer (2006).

La adopción de la RSC -desde una postura reactiva hacia una posición estratégica única- es posible cuando la empresa incorpora una dimensión social en su cadena de valor. Porter

&Kramer (2011) sostienen que la RSC a nivel mundial es insuficiente y reconocen que una convicción sólida sobre los fines de las empresas modernas en el futuro debería aspirar a generar valor compartido en el largo plazo.

3.1.3 La Teoría de Grupos de Interés/ Comunidades Asociadas (*Stakeholder Theory*)

En la *Stakeholders Theory* de acuerdo con Freeman (2010) y otros autores en El estado del arte, en una traducción libre, se señala lo siguiente:

“Un nuevo enfoque de la responsabilidad, es decir la idea de los *stakeholders* (grupos de interés) que mira a las empresas y a la sociedad entrelazadas, y aparece no sólo en las grandes corporaciones, sino en muchas formas de *organizaciones*, y promueve un enfoque pragmático para la gestión de las relaciones entre los *shareholders* (accionistas) con los *stakeholders* (grupos o partes interesadas) de la organización, como tarea primordial para el éxito” (p. 264).

Para el estudio de caso de la RSC en Yanacocha y otras empresas mineras son interesantes los enfoques descritos en páginas anteriores. Sin embargo, se considera importante desarrollar un enfoque propio desde las ciencias sociales y políticas para la Gerencia estratégica con otra de las teorías que se han enfocado en las comunidades asociadas a las empresas. A continuación se presenta de modo resumido la teoría de los grupos e interés (*Stakeholders Theory*).

Edward Freeman sostiene la importancia para las corporaciones de los actores externos, los grupos de interés, las “*comunidades asociadas*”, que coexisten junto o más allá de la empresa, con sus trabajadores, y tienen tanta -o más importancia en algunos momentos- que sus accionistas, proveedores, clientes y financistas, como sujetos primordiales con derechos y responsabilidades sociales. Si bien la ST aún no es ampliamente conocida en el Perú, ya tiene sus

orígenes hace 4 décadas, desde 1984 cuando el Dr. Edward Freeman publica los fundamentos iniciales de esta teoría, que ha seguido en constante proceso de desarrollo hasta la actualidad.

Freeman (desde 1984 a 2010) y otros autores, basados en perspectivas filosóficas pragmáticas sobre negocios y ética, han fundado esta teoría de los *stakeholders* que tiene un hito central en el libro “Administración estratégica, un enfoque de *stakeholders*”, donde sus autores- en traducción libre- señalan lo siguiente:

“Ha habido muchas críticas a la investigación en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), (pero) quizás el tema más preocupante es la naturaleza misma de la Responsabilidad Social Corporativa, como si el concepto necesitara el estudio de la política de la empresa. RSC se ve a menudo como ‘añadir algo a un negocio’, y la frase más escuchada desde los ejecutivos a menudo es: ‘RSC está bien, si Usted puede permitirse el lujo’. Esta separación conceptual entre el beneficio del negocio y el beneficio social o gasto social de la empresa responsable se refleja en el mundo académico, donde la Academia Americana de Gerencia-*Management* (AAM) tiene una división relacionada con asuntos sociales en la gestión y una división preocupada por la política de empresa y estrategia”. (p. 40)

En la evolución de esta teoría, Freeman, añade los aportes de Pierce y Dodd (2002); Gilbert (2005) y otros autores que han continuado desarrollando estos enfoques teóricos y consideran que una nueva ética se requiere hoy para las empresas globales que están forjando una nueva perspectiva para sus actividades locales como una de las principales preocupaciones de las relaciones entre las empresas con múltiples grupos de interés.

Los llamados *stakeholders* de la firma se consideran como actores claves para la gestión estratégica de la empresa, que merecen una la búsqueda de nuevos paradigmas en una nueva era

del capitalismo según Freeman *et al.* (2002) y otros que señalan que las estrategias de las empresas dan una idea de su valor, ya que las estrategias corporativas son parte de la búsqueda de la ética y de los valores comunes que son estables porque la mayoría de las personas se comprometen a cumplir con sus contratos. Una pregunta clave en el enfoque de Freeman *et al.*, (2002) son las siguientes: ¿Qué valores representan las corporaciones?

Aunque no hay ninguna empresa perfecta, y puesto que las empresas siempre incurren en errores, parafraseando la siguiente conclusión de Freeman se trata del respeto, que es un valor para todos los aspectos del proceso, que tienen que ser respetuosos.

Freeman y Parmer (2004) entre otros, afirman que la teoría de los *stakeholders* para la *gestión* refleja el funcionamiento de los administradores en lugar de principalmente los teóricos de la gestión y los economistas (p. 364). Freeman y Gilbert (2005) señalan que las pautas de RSC aparecerán no por “arte de magia” o al construir con éxito una estrategia de la empresa, para la evaluación de experiencias corporativas, ya que son un requisito básico para el éxito futuro de una nueva estructura para el capitalismo.

Freeman y Gilbert sugieren adoptar nuevos valores y tres principios esenciales:

“El principio de los *efectos*, que significa que todas las acciones están llamadas a tener efectos positivos sociales y ambientales en sus actividades globales y locales; el principio de *conectividad*, que sostiene que la vida humana es biológicamente dependiente de otras formas de vida, incluso en las formas de los aspectos no vivos de los ecosistemas; y el principio de *responsabilidad*, según la cual los seres humanos tienen responsabilidad moral de los efectos que sus acciones causan en otros” (p. 12).

Freeman *et al.* (2010) concluyen que, en general, este enfoque puede ser apropiado para resolver problemas fundamentales como la creación de valor de los negocios, la ética y la

mentalidad empresarial. Las raíces de estas aproximaciones modernas a la empresa y sus valores deben ser encontradas en los fundamentos filosóficos a ser desarrollados para la gestión estratégica. La teoría considera necesario un enfoque estratégico para repensar las aplicaciones prácticas desde las empresas en las comunidades consideradas tan importantes casi tanto como sus accionistas, socios, *partners* y sus *stakeholders*.

Dentro de los diversos enfoques y teorías sobre los conflictos sociales tratan de explicar las causas de los mismos para poder desde allí formular propuestas para su gestión y resolución pacíficas, se puede ubicar la denominada *Stakeholders Theory (ST)* que ayuda a focalizar la importancia de los actores locales, grupos de interés o las ‘comunidades asociadas’, que van junto o más allá de los accionistas y clientes, como sujetos primordiales con derechos y responsabilidades sociales. Esta teoría –que aún no ha sido ampliamente difundida en el Perú- se resume en el libro *State of Arts* (2010).

Acercas de la evolución de la *Stakeholders Theory*, Freeman y otros (2010) señalan lo siguiente:

“Un nuevo enfoque de la responsabilidad, es decir la idea de los *stakeholders* (grupos de interés) que mira a las empresas y a la sociedad entrelazadas, aparece no sólo en las grandes corporaciones, sino en muchas formas de organizaciones, para promover un enfoque pragmático para la gestión de las relaciones entre los *shareholders* (accionistas) con los *stakeholders* (grupos o partes interesadas) de la organización como tarea primordial para el éxito” (p. 264).

Las responsabilidades sociales que corresponden a las corporaciones modernas son tan variadas como los grupos de interés que tiene. En el caso de estudio la empresa minera de Yanacocha, una minera de oro operada por una gran empresa minera de origen norteamericano,

Newmont, que explora y opera con empresas locales asociadas, en contextos locales complejos, en territorios amplios, llama la atención la ausencia de un mapa completo de stakeholders que incluya a los actores sociales como las comunidades y rondas campesinas, poblaciones rurales y centros poblados urbanos, lo cual es compartido con un Estado tradicionalmente ausente o débilmente presente en los Andes. En los tres capítulos que vienen a continuación se presentan en un orden cronológico las tres etapas de la RSC en Yanacocha, y el análisis correspondiente a la luz de los conceptos y enfoques descritos en los primeros tres capítulos

3.2. Los enfoques desde las Ciencias Sociales y Políticas.

3.2.1. El “Nuevo Institucionalismo”

El diccionario de la lengua española (Océano, 1986) define a la institución como los órganos constitucionales del poder soberano en la Nación, concepto propio de los enfoques tradicionales del denominado “viejo institucionalismo”. Esta definición corresponde con el enfoque tradicional referido a aquellas instituciones públicas en relación con la ley, a las costumbres o prácticas estables. La ciencia política moderna reconoce que el “viejo institucionalismo” debe ser superado por enfoques modernos de las escuelas de pensamiento del denominado: “nuevo institucionalismo”. A diferencia de los estudios tradicionales que se refieren a las instituciones en relación con la ley, costumbre o prácticas *estables*, el nuevo institucionalismo va más allá, hacia la relación entre la sociedad y el Estado, incluyendo a las instituciones no formalizadas.

El “nuevo institucionalismo se define como: “el método de análisis económico basado en el estudio de las instituciones o empresas, los sindicatos y los administrados”.

March y Olsen (1984) sostienen que:

“las instituciones sociales, políticas y económicas, se han convertido en más grandes y más complejas, con mayores recursos, y *prima facie* más importantes en la vida colectiva. La mayoría de los actores en los sistemas económicos y políticos son organizaciones formales, y las instituciones de la ley y burocracia ocupan un rol dominante en la vida contemporánea”. (p.734)

Estos autores, citando a Akerlof (1980). sostienen que entre los enfoques contemporáneos surge el denominado “nuevo institucionalismo” que no es peculiar de la ciencia política... pues hay un interés renovado en las instituciones y sus características en las recientes tendencias en la economía, que han descubierto la ley, los contratos, jerarquías y los procedimientos operativos estandarizados. Estas tendencias se ven también en la antropología y sociología, y en visiones no institucionalistas. (p.738).

Aunque los enfoques de múltiples autores ponen énfasis en la autonomía relativa de las instituciones políticas, se analizan los factores organizacionales en la vida política para finalmente concluir que:

“el institucionalismo no es una teoría o una crítica coherente de una... es simplemente un argumento central acerca que la organización de la vida política si hace una diferencia” (p.747).

En una extensa conversación entre March, Friedberg y Arellano (2011), cada uno de los autores formula preguntas y brinda respuestas sobre los conceptos de organizaciones e instituciones. En esta conversación los tres contribuyen a distinguir a las empresas y corporaciones, que son objeto de estudios de caso en las escuelas de negocios, y del otro lado a las instituciones y organizaciones públicas, estudiadas en las ciencias sociales y políticas con diversos enfoques. Al final del artículo que resume esta conversación entre los tres expertos,

Friedberg resume como tesis central respecto a los estudios de las empresas en las escuelas de negocios, que se deben tomar en serio, dado que el conocimiento superficial es realmente peligroso (p. 246).

Lowndes y Roberts sostienen, citando a Adrián Leftwide's (1984) que una definición moderna de la política incluye: “relaciones con el poder, sobre las formas que influyen y reflejan la distribución y el uso, sobre los efectos de estos, en su capacidad transformadora, la capacidad de los agentes sociales, agencias e instituciones, ya no es solo sobre el gobierno”.

Taylor y Hall (1996), un artículo clásico citado ampliamente sobre “Ciencia Política y los tres nuevos institucionalismos”, manifiestan que estos enfoques surgieron en respuesta a un grupo de teorías propias del enfoque del estructuralismo político funcional de las décadas de los 60 y 70. Las tres escuelas de pensamiento: son el institucionalismo histórico, el institucionalismo de la decisión racional y el institucionalismo sociológico” (p.936).

En una traducción libre del libro en inglés sobre teoría institucional en ciencia política, Guy Peters (1999, p.18) sostiene lo siguiente:

“Tal vez el más importante elemento de una institución es que en cierta forma es una característica estructural de la sociedad y la política. Esta estructura puede ser formal (en el legislativo, una agencia en la burocracia pública o el marco legal) o puede ser informal (una red de organizaciones que interactúan con un set de normas compartidas).

Guy Peters (2005, p. 164) resume este enfoque con la siguiente frase:

“El argumento central es que *las instituciones si importan*...e importan *más* que cualquier otro (concepto) que se usa para explicar las decisiones políticas”.

En resumen, el “nuevo institucionalismo” se define como: “el método de análisis económico basado en el estudio de las instituciones. Empresas, sindicatos y los administrados”. Vivien Lowndes y Mark Roberts (2013, p.14) sostienen lo siguiente:

En relación a los diversos enfoques del nuevo institucionalismo actualmente definen a las instituciones refiriéndose generalmente a formas de organización social (...), fenómenos sociales, en diferentes niveles, desde códigos de conducta informales, contratos escritos u organizaciones complejas”. Siguiendo esta línea de pensamiento se trata de:

“entender las instituciones políticas, relacionadas con la gente ordinaria, y no sólo con la capacidad del gobierno, y los actos que habitan la arena política directamente: las instituciones políticas dan forma a las oportunidades que todos nosotros tenemos como ciudadanos, de que sean escuchadas nuestras voces, participar y acceder a servicios públicos”.

James Mahoney y Kathleen Thelan (2010, p4.) empiezan la presentación de su libro, diciendo lo siguiente: “Empezamos anotando que todos los enfoques del análisis institucional-institucionalismo sociológico, elección racional y el institucionalismo histórico, tienen problemas para explicar los cambios institucionales.”

En este enfoque, las instituciones enfrentan tensiones porque inevitablemente aumentan recursos que invariablemente tienen consecuencias distributivas para James Mahoney y Kathleen Thelan (2010, p4.) que sostienen lo siguiente:

“Las instituciones enfrentan tensiones, porque inevitablemente aumentan los impuestos que invariablemente tienen consecuencias distributivas”.

Si se sigue esta línea de pensamiento, se trata de: “entender las instituciones políticas, relacionadas con la gente ordinaria, y no solo con la capacidad del gobierno, y los actos que

habitan la arena política directamente”. Las instituciones políticas dan forma a las oportunidades que todos nosotros tenemos como ciudadanos, de que sean escuchadas nuestras voces, participar y acceder a servicios públicos.

Mahoney y Thelan (2010, p.485) en sus comentarios conclusivos sostienen lo siguiente: “Nosotros creemos que seguir estos temas en nuestras agendas de investigación para permitir que el moderno institucionalismo pueda dar una contribución significativa al campo sociológico en el cual se ha generado”.

Figura 4. La interacción entre control institucional, agencia y resistencia



Fuente: Adaptado de Políticas Institucionales. Lowndes, T. Poder, Instituciones y Organizaciones (p.173).

3.2.2. Teoría Prospectiva (*Prospect Theory*)

Una teoría psicológica sobre la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo, que fue desarrollada desde 1979 en adelante por los mencionados psicólogos, quienes recibieron el Premio Nobel de Economía (2002) con una mención post mortem a Amos Tversky (fallecido en 1996). La discusión de este enfoque es con la psicología cognitiva imperante en la época y su aplicación en economía dieron lugar a las teorías de juegos, de la decisión racional, la aversión al

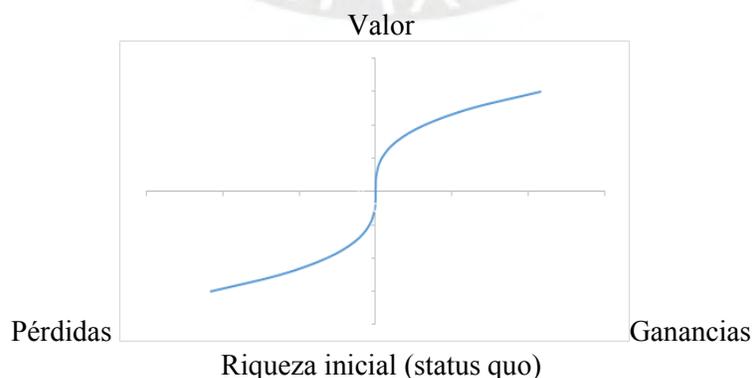
riesgo, entre otras que explican por qué existe una fuerte tendencia de la gente a preferir evitar riesgos, que impliquen pérdidas monetarias, antes que apostar por ganancias monetarias equivalentes. La aversión al riesgo y a la probable pérdida, es parte central de la teoría prospectiva, que permite describir como las personas-las empresas y los gobiernos- toman sus decisiones en situaciones donde deben decidir entre alternativas que involucran riesgos, por ejemplo, las decisiones financieras.

Partiendo de evidencia empírica llevan a describir con esta teoría como los individuos evalúan las potenciales pérdidas y ganancias antes de tomar decisiones financieras. En una traducción libre del inglés la teoría prospectiva (*Prospect Theory*), de acuerdo con una reseña de sus principales autores, Amos Tversky y Daniel Kahneman (1979, 1982,1984) y Kahneman y Tversky (1981,1986 y 1992) Rose Mc Dermott (2001), en la introducción a sostiene que:

“Esta teoría ha puesto en tensión la importancia de la elección basada en la razón, ya que sugiere que la gente no solo actúa como si fuera a maximizar utilidades sino de acuerdo a preferencias que son creadas dentro del proceso y el contexto de la decisión en sí misma.

A continuación se grafica la función del valor para la toma de decisiones de personas y organizaciones.

Figura 5. La función del Valor



Fuente: Adaptado de Tversky, A. y Kahneman, D. *Prospect Theory* (p.567).

Kurt Weyland (1996), en su artículo sobre las lecciones aprendidas en los países de América Latina, aplica esta teoría prospectiva para analizar la toma de decisiones de tres gobernantes de América Latina. Su estudio ha dado luces acerca del concepto del valor, en cada una de las decisiones aplicadas en política económica exterior, donde sostiene que:

“la gente tiende a tomar altos riesgos cuando enfrenta grandes pérdidas, como en los programas de shock económico aplicados en los 90 en Argentina, Brasil y Perú”.

Aplicando este modelo teórico se puede analizar la toma de decisiones al interior dentro y fuera del Estado, en las autoridades políticas como los presidentes de los países, en las organizaciones sociales y en las empresas, así como la conducta de los individuos entre quienes se manifiestan similares o diferentes significados del “valor”, en sus varias dimensiones económicas y culturales. Weyland (1996) demuestra cómo los Presidentes deciden entre alternativas que envuelven riesgos e incertidumbres: estimando el porcentaje % de probabilidad de ganancias o pérdidas y demuestra lo siguiente:

“las personas piensan en términos de expectativas de utilidades relativas al punto de referencia..., piensan en mantener la situación actual: status quo antes que en lograr resultados absolutos”.

3.3. Las Tesis de la “Política contenciosa” (*Contentious politics*) y los Movimientos Sociales

Para realizar el análisis de los actores sociales y políticos que participan en los conflictos sociales frente a Yanacocha en Cajamarca, se evidencia la importancia de encontrar enfoques y conceptos apropiados para entender las relaciones sociales, entre actores de la empresa minera, comunidades y autoridades del Estado -ausentes o precariamente presentes.

En la revisión de literatura en ciencia política se encuentra interesante para el caso, y a continuación se reseñan algunas de las tesis del Dr. Charles Tilly sobre los movimientos sociales

y la denominada “*política contenciosa*”, referida a los conflictos sociales y a las crisis violentas estudiadas en el Perú. Tilly (2006), es el autor norteamericano para quien, luego de revisar las trayectorias históricas y compararlas con otros países, considera al Perú como “*un país que dinámicamente ha evolucionado desde regímenes considerados como tiranías del siglo XIX hacia semi democracias del siglo XXI*”.

En este siglo, sostiene Tilly: “*son los movimientos sociales los actores que participan desde abajo con demandas a las autoridades del Estado en general*”, y se puede añadir a las empresas mineras, en especial, de acuerdo con nuestro estudio. El concepto de la “política contenciosa” (*Contentious politics*) alude al contenido político de algunos movimientos sociales en América Latina en general y en especial en el Perú.

La evolución de este concepto no obstante ha llegado hasta las denominadas “tesis belicistas” de Tilly que se pueden apreciar en sus obras más recientes. Desde las obras colectivas sobre dinámicas del conflicto (*Dynamics of Contention*) escrito por Tilly con Mc Adam y Tarrow (2001), pasando por el ensayo solitario de Tilly al regresar a Perú (*Back to Perú*, 2006), este autor se explaya en el concepto de la política “contenciosa” ampliando su definición que se vamos a resumir en una traducción libre como:

“las interacciones en las que los actores hacen demandas en nombre de un interés común a los gobiernos que aparecen como los objetivos, materias de reclamos o terceras partes”.

Cuando Tilly (2006) alude a movimientos sociales y sus impactos en la formación de Estados en varios países de América Latina, y trata de aplicar este concepto en Perú, alude a diversas manifestaciones sociales, desde huelgas y otras formas de movilizaciones sociales, que utilizan técnicas “*disruptivas*”, para generar cambios en políticas de gobierno o para introducir nuevos elementos en las agendas públicas.

Es interesante que este autor identifique como actores clave en el sistema político, a los denominados “miembros y retadores”: *outsiders*, quienes desde afuera tienen acceso al gobierno e interfieren en la política doméstica.

Además de los *outsiders* Tilly señala que se deben considerar a otros actores poderosos denominados *power holders*, que a diferencia de los *shareholders* y *stakeholders* del mundo empresarial, no siempre son visibles ni sus representantes logran ser identificados. Lo que es innegable es que estos actores influyen en las autoridades que ejercen el poder. Tilly cita como ejemplos a gobiernos vecinos, como el de Chile, y a potenciales mundiales como los Estados Unidos de Norteamérica (USA). Sostiene que algunas organizaciones internacionales como el Banco Mundial (BM) y la Organización de Estados Americanos (OEA), así como las empresas multinacionales que ejercen control sobre recursos claves- son actores poderosos, ya que con permisos otorgados por las agencias gubernamentales, hacen uso de los recursos públicos en el territorio, mediante “coerción, alianzas, compromisos y capital”.

Tilly (2006) sin profundizar más en este modelo, ni en los roles y responsabilidades de estos actores poderosos en el Perú, sostiene que:

“los contornos o límites entre la política institucionalizada y no institucionalizada son difíciles de dibujar con precisión ya que lo más importante es que estos dos tipos de política interactúan, y que se trata de: interacciones episódicas, públicas, colectivas entre hacedores de demandas y sus objetos”.

Los siguientes supuestos del enfoque de Tilly que serían aplicables en Perú son:

- a) Uno de los actores es el gobierno; b) siempre se afecta los intereses de al menos uno de los demandantes; y, c) algunas partes del conflicto se identifican como actores políticos.

Aunque no todos los actores clave sean personas o grupos que están o no están organizados como actores políticos constituidos, según los reportes oficiales denominados *Annual Report* en los que se basan las tesis principales de Tilly (2006) respecto al estado en el Perú entre 1989 y 2003, se sostiene que este es un país que ha cambiado de regímenes políticos en una forma increíble: “espectacular”.

Perú es un país que ha pasado desde formas de grave conflicto interno o “guerra civil”, que afectó al país desde 1980, hasta un país con elecciones y “reglas democráticas, que no obstante nunca alcanzaron todo el campo”.

Tilly (2006) resume sus tesis en cuadros y figuras que grafican las relaciones de poder y las capacidades de los gobiernos versus la intensidad de la democracia de varios países. En esta forma ubica al Perú en una posición intermedia, que puede considerarse como una República “*semidemocrática*”, con una mediana capacidad de gobierno y con variados cambios en los regímenes que a veces fluctúan de año en año. De acuerdo a los ratings de instituciones como *Freedom House* (USA) los países se pueden calificar según la vigencia y respeto de los derechos políticos y libertades civiles. Si bien aún no tenemos una teoría que vincule los cambios de régimen con la “política contenciosa”, es necesario acudir a los movimientos de la sociedad para poder explicar la formación de los Estados, a semejanza de estudios realizados en Europa, en Perú y América Latina. Algunos de los principales conceptos de estas tesis sobre la política contenciosa y el Estado se discuten por autores para detallar la naturaleza de los movimientos sociales y políticos en cada país. Centeno, en su libro sobre Deuda y sangre, *Blood and Debt*, (2002) argumenta que en América Latina, los Estados se formaron desde situaciones de colonias que se independizaron de Europa, dejando “dolor, sangre y deudas”.

CAPÍTULO IV

YANACOAHA DESDE LOS ORÍGENES

La historia de Yanacocha empieza con las primeras exploraciones en la década de los 60 hasta los '80 y la actualidad, cuando tomaron nuevo impulso, como resultado de la promoción de la inversión privada y los cambios macro económicos que dieron inicio a las privatizaciones, en favor de las empresas mineras nacionales e internacionales.

Las exploraciones en Yanacocha estuvieron a cargo de geólogos de varias empresas mineras, nacionales e internacionales, quienes en las entrevistas del estudio reconocen que los descubridores de este fabuloso tesoro de oro y plata fueron los geólogos de la empresa minera francesa BRGM. Los geólogos de la Compañía de minas Buenaventura (BVN) del Perú y de la empresa minera norteamericana Newmont Gold Corporation (NEM), asociados desde 1990 con ingenieros y profesionales para desarrollar el inmenso yacimiento diseminado de Dore –oro y plata– que dio lugar al denominado distrito minero de “Yanacocha”.

Este nombre se identifica con una laguna negra ubicada en la jalca de Cajamarca, una entidad natural que cuenta con una historia sui generis y un tesoro que no se había visibilizado en el mundo exterior hasta el desarrollo de este megaproyecto minero de clase mundial que ha dado grandes beneficios a la empresa minera y ha aportado al Perú contemporáneo los recursos que lo han llevado a los primeros niveles del comercio internacional de minerales preciosos. Este estudio se va a focalizar en los enfoques sociales de los actores empresariales y comunidades campesinas.

4.1. La fundación

De acuerdo a la etimología el nombre de Yanacocha significa “Laguna Negra”, lo cual evidencia, en términos del idioma local o quechua norteño en las localidades rurales, la subsistencia del idioma propio en las comunidades campesinas de Porcón Alto, al norte de Cajamarca. A pesar de la prevalencia en Cajamarca del español antiguo del siglo XVII con este nombre se alude a una laguna que estuvo ubicada en la jalca de oro, donde los exploradores de varias empresas mineras dieron inicio a lo que sería uno de los primeros “distritos mineros”, reconocidos a escala global. En la “jalca de oro”, en las alturas de los Andes de la región de Cajamarca, al norte del país, las tierras y lagunas dedicadas a la subsistencia de familias y comunidades campesinas, se encontraba el enorme tesoro mineral: un yacimiento de oro diseminado más grande del continente. Los fundadores de Yanacocha, al inicio no pudieron prever su tamaño ni en todas las historias que iban a ocurrir en los sitios mineros, dentro de un amplio territorio concesionado para realizar esta extraordinaria operación minera dedicada a la producción del Dore, oro y plata, y derivados.

El significado de Yanacocha para Cajamarca va más allá de la preexistencia de una laguna ubicada en la jalca de los Andes al norte de la ciudad de Cajamarca, pues se ha convertido en uno de los distritos mineros más productivos y rentables entre los inventariados 200 “distritos mineros”, del Perú. Según Benavides y Vidal C. (2002). Yanacocha representa una concentración geográfica de yacimientos minerales con origen, evolución y límites adecuadamente cartografiados con mayores potenciales para el aprovechamiento racional en la región y el Perú. Algunos expertos sostienen que Yanacocha es considerada como ‘la nave insignia’ de la industria minera moderna en el Perú, aunque Antamina, mina polimetálica en la

Región de Ancash sea la empresa minera líder del sector de acuerdo a los indicadores económicos y reportes de sostenibilidad.

Algunos de los actores entrevistados sostienen que Yanacocha ha contribuido al crecimiento económico del país en las últimas décadas y va a continuar por al menos 50 años más. Las respuestas contienen referencias a hechos y cambios que en parte no han sido recogidos en los documentos públicos de la propia empresa minera, como se sostiene de acuerdo a las entrevistas de los actores empresariales quienes revisaron las transcripciones y autorizaron su mención en el estudio.

Yanacocha, es una de las empresas mineras de oro más grandes y rentables que operan en el país, y que lo han llevado hasta niveles altos en el contexto mundial. Es, al mismo tiempo, uno de los casos más controversiales por las dificultades que han presentado en sus relaciones comunitarias en las áreas de influencia directa e indirecta, frente a otras empresas mineras dedicadas en la región a la explotación de oro, plata y mercurio en Cajamarca-Perú, desde agosto del año 1992 Yanacocha a la fecha. Esta empresa minera se ha fundado, nacido y crecido en contextos políticos diferentes –locales, regionales y nacionales- altamente favorables.

Desde los inicios sus fundadores han tenido aliados poderosos en los gobiernos del ex presidente Alberto Fujimori, desde la instauración de su gobierno dictatorial, tras la disolución del Congreso de la República en 1992 y la aprobación de una nueva Constitución en 1993, por el Congreso Constituyente Democrático (CCD) que le dio la seguridad jurídica a sus concesiones y contratos ley, en el largo plazo. Luego, los gobiernos nacionales del Perú elegidos democráticamente entre el 2000 y la actualidad, han promovido el mismo modelo de desarrollo minero, parte de una economía de mercado basado en políticas promotoras de la inversión extranjera y local en las corporaciones mineras de gran escala.

Cajamarca también ha apoyado el desarrollo minero de Yanacocha, aunque algunos sectores de una región con una identidad tradicional agropecuaria y política conservadora, ha sido cuestionadora de la expansión de la actividad minera desde en gran medida consecuencia de experiencias previas y los pasivos ambientales de operaciones preexistentes como en San Nicolás, Hualgayoc y otros.

Yanacocha ha asumido algunos compromisos pendientes durante las etapas de construcción y ampliación de la mina a tajo abierto, lo cual no ha sido siempre favorable a la empresa, pero según un sector de la literatura dedicada a los conflictos sociales en regiones mineras como en Cajamarca si bien al inicio despertó grandes expectativas sociales, luego al haber incurrido en serios incumplimientos, ha dado lugar a reacciones negativas y protestas sociales.

Yanacocha ha contado con poderosos aliados en el sector empresarial, sus proveedores locales, los bancos y entidades financieras, los fondos de pensiones e las AFP, empresas de servicios y comercios locales, resaltan los beneficios generados por la empresa minera en sus reportes de sostenibilidad. Los logros empresariales que destacan incluyen los aportes voluntarios realizados en solidaridad con los pueblos de Cajamarca del 2006 al 2011.

Cuando se analizan las lógicas internas y las relaciones comunitarias y responsabilidades sociales de Yanacocha, se encuentra el accionar de actores externos e internos de la propia empresa minera. En primer lugar, se identificaron al menos tres sectores en los actores económicos, sociales y políticos, que interactúan en la región de Cajamarca, en contextos sociales complejos y cambiantes. De otro lado, se encuentra la población rural y urbana que vive en condiciones de pobreza estructural, en especial en el campo donde las familias viven en comunidades o centros poblados menores, donde se organizan en rondas campesinas que son las

organizaciones sociales propias y sui generis. Desde una inicial acogida con expectativas positivas de mejoras en los años 80, a una cooperación con brotes de resistencia pacífica en los 90, hasta llegar a las primeras denuncias y los conflictos sociales con masivas protestas desde los 2000, estos actores desembocaron en una crisis violenta en Conga, donde la protesta social frustró el mega proyecto de Yanacocha en la provincia de Celendín, entre los años 2011-2012.

4.2. La organización interna

La empresa minera Yanacocha es una empresa, una organización económica privada, que fue constituida formalmente en 1991, como una sociedad anónima (S.A.) integrada por tres socios corporativos, unidos desde las exploraciones de los 80 por un contrato de asociación o *joint venture*, para realizar las exploraciones mineras en Cajamarca de los 80. Desde entonces, tras el descubrimiento del yacimiento de mineral, se han conservado los fundadores originales, aunque en el tiempo se han producido algunos cambios entre los accionistas.

Los gerentes generales y ejecutivos principales, profesionales y técnicos han sido contratados por Newmont Perú, la empresa minera a cargo de las operaciones de Yanacocha, de acuerdo con su socia local. En Yanacocha los actores clave son los accionistas fundadores y los gerentes de las empresas mineras socias, como la Compañía de Minas Buenaventura, representada por don Alberto Benavides de la Quintana (QEPD) junto con otros ejecutivos; así como los representantes de Newmont en Perú, empresa accionista y socia mayoritaria en Yanacocha.

El socio minoritario pertenece al grupo del Banco Mundial, a través de su brazo de inversiones: el IFC, propietario del 5% de las acciones de Yanacocha. Estas empresas mineras y otras razones sociales son titulares de las concesiones mineras otorgadas por el Gobierno nacional a favor de Newmont Perú y Buenaventura– y las empresas con diversas razones

sociales, pertenecientes a los mismos grupos económicos vinculados también en varios sitios mineros en la región de Cajamarca, como en La Zanja, Santa Cruz y otros lugares fuera de esta.

Las operaciones iniciadas por Yanacocha desde los primeros años de la década de 1990 siguen a la fecha a cargo del socio mayoritario de Yanacocha, Newmont Gold Corporation (USA), una de las dos más grandes empresas mineras de oro a escala mundial, en sociedad con la Compañía de Minas Buenaventura (Perú), una de las principales empresas mineras del Perú. Ambas empresas se asociaron, con empresas filiales o afines, para explorar y operar Yanacocha, una empresa minera que ha generado grandes utilidades para sus accionistas y ha llevado al Perú a ocupar los primeros lugares en la producción de plata y oro a escala global. La paradoja es que las comunidades campesinas y la región de Cajamarca, a pesar de toda la riqueza mineral extraída sigue siendo una de las regiones más pobres del país.

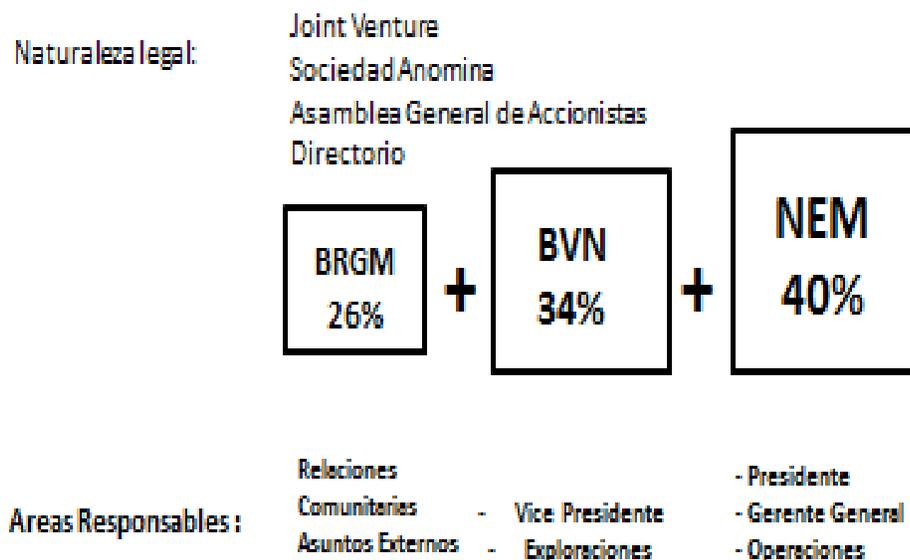
Yanacocha ha sido, desde sus inicios, una empresa minera compleja, que opera en un amplio distrito minero, con cambios y continuidades en las últimas tres décadas, dentro de su organización y en sus relaciones comunitarias, a lo largo del ciclo de vida de sus proyectos, se considera ha pasado por al menos tres etapas de evolución.

En la primera etapa de exploración desde los años 80, antes de tener un proyecto de explotación minera, fue organizada como un *Joint Venture* un acuerdo de colaboración de tres empresas mineras: BRGM (Francia), BVN (Perú) y NEM (USA). En una segunda etapa en 1991 estas tres empresas mineras socias deciden desarrollar las operaciones mineras en Yanacocha y para ello deciden organizarse como una empresa minera denominada “Yanacocha”, con la forma de una Sociedad Anónima (SA), cuya finalidad era promover el proyecto, obtener financiamiento y comenzar a desarrollar las operaciones mineras.

Yanacocha como SA se constituyó con los representantes de los tres socios corporativos que acordaron constituir la el 14 de enero de 1992 fecha que se revierte al 1 de agosto, 1991 que es la fecha formal de inicio de sus operaciones según el registro público que da cuenta de la constitución simultánea de la SA, la aprobación de sus estatutos, elección de directores y nombramiento de la gerencia.

Las primeras acciones fueron suscritas por los siguientes señores: Jean Marie Georgel París, ingeniero de minas, por BRGM empresa de origen francés con el 26% de las acciones; Alberto Benavides de la Quintana, ingeniero y geólogo, representante de la compañía minera Condesa S.A., parte del grupo Buenaventura (BVN) con el 34%; Enrique Norman Sparks, abogado, que representaba en Perú a la filial de la NEM *Gold Mining Corporation*; y, NEM *Second Capital Corporation* con 40%, empresa subsidiaria controlada al 93,75% por NEM *Gold Corporation*, con sede en Denver, Colorado, USA. (Ver Tabla siguiente):

Tabla 3. Socios en la Empresa Minera (1990 - 2000)



Fuente: Elaboración propia (2010)

En la escritura pública consta la elección de los primeros directores, los señores Gordon Parker, representante de NEM, presidente de Yanacocha y Alberto Benavides, de Buenaventura (BVN) elegido como vicepresidente. La Gerencia de Operaciones fue encargada a la empresa NEM, sucursal del Perú, representada por el abogado Enrique Norman. Desde sus orígenes hasta la actualidad, las operaciones de Yanacocha siguen a cargo de NEM, bajo diversas formas de organización interna, según los acuerdos de los socios suscritos en documentos legales como los contratos de gerencia.

Yanacocha ha funcionado legalmente como una SA hasta 1999, cuando sus socios acordaron su transformación legal, según la escritura pública de transformación, en Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), cambio acordado por los socios que participaron en la Junta General de Accionistas del 31 de octubre de 1999. En la entrevista al Gerente Legal de Yanacocha, señor Javier Velarde, en diciembre 2010, actualmente Gerente General, sus respuestas no fueron concluyentes, relacionaron aspectos legales y fiscales, con regulaciones comerciales y de manera indirecta se mencionó juicios.

En efecto, en 1994 la empresa pública francesa BRGM fue privatizada por la decisión del gobierno francés, a consecuencia de este cambio las acciones de BRGM fueron transferidas a una empresa minera de otro país, lo cual no fue aceptado por los socios NEM y BVN, que reclamaron un derecho preferente para adquirir estas acciones. A falta de acuerdo, esta disputa comercial entre socios fue conducida ante los tribunales de Perú, donde se argumentó que los socios habían pagado por las acciones el precio y la indemnización a BRGM una cantidad justa según se determinó años más tarde a través de un arbitraje internacional ante la cámara de comercio de París.

Estos dos procesos -uno judicial en sede nacional y otro de arbitraje en sede internacional- duraron varios años hasta el fallo de la Corte Internacional de Arbitraje de París. Por ello, y debido a la importancia económica de estas acciones, se menciona en algunos medios de comunicación locales e internacionales de la época que esta controversia comercial condujo a una intervención indirecta de autoridades de tres gobiernos: Perú, Francia y Estados Unidos.

Yanacocha desde el año 2000 está compuesta por tres socios corporativos: la empresa filial local de la minera estadounidense NEM, que posee el 51,35% de las acciones; la Minera Condesa del grupo Buenaventura (BVN), titular de 43,65% de las acciones; y, la Corporación Internacional de Finanzas (IFC), parte del grupo del Banco Mundial, que posee el 5%.

En resumen, en una línea del tiempo se puede destacar lo siguiente:

Yanacocha en los primeros años en la década de los 80, fue un contrato de asociación para explorar, *Joint Venture*; en 1991 se formó como una Sociedad Anónima (SA) para desarrollar y operar la mina hasta 1999, año en el cual adoptó la forma jurídica de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) como resultado de una transformación legal acordada por unanimidad de sus miembros.

El primer Gerente General de la empresa Minera Yanacocha (MY) fue el ingeniero Len Harris, entrevistado para este estudio en el Congreso Internacional del Oro, en Lima, en septiembre de 2010 (N8-2010). Entonces, el ing. Harris nos sugirió buscar respuestas sobre derechos y responsabilidades sociales en la historia de la empresa minera "*desde los orígenes*".

Para ello, según nos indicó el ing. Harris existen diversas fuentes y estudios sobre Yanacocha. En este estudio cualitativo le respondimos vamos a tratar de rescatar todas las fuentes y los testimonios de los actores, empezando por una entrevista realizada a uno de los principales patriarcas de la minería en el Perú, el geólogo e ingeniero don Alberto Benavides de

la Quintana (marzo de 2008). Don Alberto (QEPD), como lo llaman en la empresa minera Buenaventura, cuenta en la entrevista la historia de las exploraciones en busca de oro que no comienza en Cajamarca de los años 80, pues los antecedentes se remontan a los años sesenta (1960) cuando la zona fue visitada por geólogos de las principales empresas mineras que operaban en el país: la Cerro de Pasco *Corporation* (CPC), ASARCO, entre otras.

El primer yacimiento de oro en Yanacocha fue descubierto en 1991, después de años de exploración por geólogos de empresas mineras americanas, peruanas, ingleses y japoneses, entre otros. Entre 1985 y 1991 según don Alberto, la minería en Cajamarca y otras regiones del país había estado "*estancada*" en parte debido al clima político agitado por el terrorismo en Perú y en parte debido a la falta de financiación internacional.

En 1991 Yanacocha fue la primera inversión extranjera directa en la minería peruana, después que fuera suspendida por el gobierno desde 1976 según la entrevista a don Alberto. Fue el geólogo francés, Pierre Maruéjol, de la Oficina de Investigación de Geología y Minerales de Francia (BRGM), quien descubrió las anomalías geoquímicas de oro y plata en Yanacocha, Cajamarca. La BRGM, empresa pública francesa, fue la empresa que ganó la primera concesión para la explotación.

La producción de la mina en Yanacocha se inició en 1992 en el sitio de Carachugo, y en agosto de 1993 se produjeron las primeras barras de oro. En abril de 1994 comenzaron a explotar Maqui y en 1996 la producción de oro se extendió hacia el cerro de San José Sur.

En 1997 se descubrieron nuevos depósitos de oro en "La Quinoa" y desde allí se continuaba ampliando las áreas de operaciones; el volumen de producción de "Dore" aumentaba cada año hasta llegar al punto récord de producción de más de 3,3 millones de onzas en el año 2005, tras lo cual comenzó a declinar.

La sociedad de Newmont (NEM), Compañía de Minas Buenaventura (BVN) y BRGM que estaban compuestas a su vez por otros socios de estas empresas. Cuando la empresa minera Yanacocha fue reorganizada como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en 1999 BRGM se había apartado definitivamente de la empresa minera, cediendo sus derechos a una tercera empresa y luego transferidos a los otros dos socios, quienes tras litigar varios años ganaron arbitrajes y juicios y lograron acrecentar su participación en el accionariado de la compañía minera.

4.2.1. Newmont Gold Corporation (NEM)

NEM ha participado de las exploraciones en Yanacocha desde la década de 1980, junto con geólogos de otras empresas mineras, dando lugar a estudios geológicos y científicos en estos territorios. El geólogo jefe de los exploradores en Yanacocha por NEM, ha sido el señor Aubrey Pavert, (entrevista en mayo, 2017) quien sostiene lo siguiente:

“En marzo 1983 llegué al Perú, en un trabajo de exploraciones para la empresa *Newmont Perú Limited, una filial de Newmont Mining*, que era muy diferente a la empresa minera actual. Sólo trabajamos en campo, sin impacto social, para tomar muestras, luego hacer sondeos.”

El impacto social es muy limitado y, siempre que se trabaja con sondeos, con las poblaciones no tenían ningún problema. Recuerda que entonces, cuando Sendero empezó en Perú, aún no estaba en Cajamarca. El jefe del proyecto en Cajamarca era Miguel Cardozo, quien visitaba las comunidades hace más de veinte años, ellos trabajaban construyendo trochas, plataformas, etcétera: “Y la gente estaba contenta.”

Mientras estaba en la sede de Denver, acá la responsabilidad de campo recaía en el Jefe del Proyecto y en algunos otros profesionales, como Jorge Benavides. Ellos no compraron tierras en esa época. **“No hacer daño”, es el principio de la responsabilidad social.**

Los exploradores en NEM siempre trabajamos junto con los campesinos, no recuerdo nombres de las comunidades, pero sí que las relaciones con los trabajadores eran positivas.

Asimismo, los contactos con el alcalde distrital, que era la autoridad local, los realizaba el jefe del proyecto, quien les informaba que no había ningún problema. En esos momentos no era necesario realizar estudios sociales, sólo tomar muestras y hacer sondeos, no era necesario nada más, ya que a veces no encontraban nada. El Dr. Miguel Cardozo (entrevista en julio, 2015) ante la pregunta sobre la existencia de un estudio social sobre las primeras familias y comunidades campesinas, recuerda que fueron bien recibidos y tratados con amabilidad. Respecto a las preguntas sobre estudios sociales sus respuestas no fueron conclusivas.

La Tabla que muestra las principales instancias de la arquitectura organizacional de NEM *Gold Corporation* evidenciada en las respuestas de los socios de la empresa minera, BVN y el IFC que son importantes para el estudio en general y específicamente para el estudio de la RS en sus operaciones en Yanacocha, Cajamarca, donde se ha relacionado los conflictos sociales entre distintos grupos de interés (*Stakeholders*) con demandas y expectativas insatisfechas.

La construcción y operación acelerada de las minas en Yanacocha, conforme se ha ido ampliando desde el año 2000, tornó más complejas las relaciones comunitarias, a cargo del personal del área de “Asuntos Externos”, denominación reveladora de la organización interna de la empresa minera. Las áreas operativas se han mantenido salvo algunos cambios en la Gerencia de Asuntos Externos, encargada de la atención de la población rural y urbana impactada por Yanacocha. La empresa minera ha visto ampliada su área de influencia directa de las primeras

cinco comunidades en 1991, hasta las 155 comunidades en 2010, lo cual “ha puesto en tensión sus principios de responsabilidad social” y la organización interna de la empresa minera Yanacocha que se torna más compleja.

La estructura formal de la empresa va desde los sitios mineros en la jalca, hasta las oficinas en la provincia de Cajamarca, las sedes empresariales en San Isidro y Miraflores, en Lima, y las oficinas de las socias Buenaventura en Lima y Newmont en Denver (USA), junto con el IFC en el Banco Mundial. Como se puede apreciar en Yanacocha la organización interna corresponde a una estructura piramidal de la empresa minera que tiene a la cabeza la Asamblea General de Accionistas y el directorio de Newmont y, al igual que el Grupo Buenaventura, cuentan con una amplia base social de múltiples accionistas, profesionales, técnicos y equipos de las Gerencia de Operaciones y Asuntos Externos, que trabajan en la jalca y viven en la ciudad de Cajamarca.

Atendiendo los altos precios internacionales muy favorables para la inversión privada los principales accionistas de Yanacocha -empresas mineras de accionariado difundido- que exploraron en los años 80, en los 90 adquirieron tierras y derechos superficiales en las primeras comunidades campesinas

Estas tierras se usaron como garantías reales de los préstamos solicitados a los bancos de inversión y entidades financieras nacionales e internacionales como el Banco Mundial, convocados a partir de los años 90, para desarrollar las minas, construirlas y operarlas de acuerdo a los estudios realizados, como se puede apreciar en los mapas de las cuadrículas de las concesiones mineras de Yanacocha.

Entonces estos mapas de las tierras compradas a familias y comunidades campesinas se fueron ampliando hasta abarcar aproximadamente 30 000 has, un 10% de las áreas concesionadas, dentro de las cuales se desarrollaron las minas en un 1% de territorio. Las

operaciones mineras de Yanacocha se han realizado en tierras localizadas en las alturas, o la denominada “jalca” de Cajamarca, por encima de los 4000 msnm.

Fueron compradas a familias y comunidades campesinas, a precios de arancel, 100 por hectárea, y los "ex propietarias" que se han visto desplazadas hacia áreas vecinas en poblaciones rurales, que sostienen no sabían del potencial mineral de las mismas. La empresa minera ha construido carreteras y caminos rurales para acceder de la ciudad de Cajamarca, donde se asentaron sus oficinas. Así mismo se comprometieron a brindar servicios de uso público, como alumbrado eléctrico y agua y saneamiento, realizando cambios en los usos de tierras y aguas.

La empresa minera- al inicio de sus exploraciones y operaciones- habría sostenido diálogos positivos con las comunidades campesinas de su entorno social para establecer acuerdos que permitieron acceso a tierras y aguas en los inicios de las exploraciones y operaciones mineras. En los primeros acuerdos sociales aplicados por los socios, directivos y profesionales de Yanacocha, con gran experiencia en otras regiones, en las exploraciones y primeras operaciones mineras, habrían sido propios de enfoques paternalistas y asistencialistas los adecuados para el complejo contexto de Cajamarca.

Los acuerdos incumplidos en la etapa de ampliaciones en los 2000, habrían generado conflictos sociales entre la empresa minera y su entorno social, por desconocimiento de las expectativas de comunidades y rondas campesinas y otros actores sociales, que fueron negados, desatendidos o subestimados por fallas en los enfoques de los directivos de la empresa minera. Los acuerdos cumplidos -por las diversas áreas de la empresa minera con las poblaciones dentro del entorno social en las áreas rurales y urbanas de Cajamarca- generaron reclamos de comunidades excluidas de beneficios que reclamaban participar.

El estado ausente no logro dar respuestas oportunas a las superposiciones de derechos de propiedad sobre tierras dedicadas a la agricultura y ganadería, con las actividades mineras cuyos intereses los obligaba a dialogar, celebrar acuerdos positivos a cumplir con familias y comunidades campesinas, así como al pago del justiprecio de tierras, superando los precios bajos del pasado, y garantizar la protección de propietarios y otros grupos de interés.

¿Dentro de la región de Cajamarca hay otras operaciones mineras con relaciones más estables y armoniosas, como en La Zanja en Santa Cruz, operada por la empresa minera Buenaventura, que a su vez tiene operaciones en otras regiones del país en las que pueden avanzar sin mayores dificultades como en Yanacocha en Cajamarca?

Se ha escrito mucho sobre los conflictos sociales y ambientales, en general y en especial sobre Cajamarca y en Yanacocha, luego de la crisis de Conga en el 2011, pero hay pocos estudios sobre la lógica de la empresa. En la literatura sobre la responsabilidad empresarial los trabajos son generales y arrojan balances positivos, pero aún no hay análisis del comportamiento empresarial en contextos contenciosos. Este trabajo trata de contribuir a cubrir ese vacío.

Cuando se conocen las primeras denuncias en fuentes públicas se puede discutir con quienes han sostenido que las actividades de Yanacocha no requieren de licencia social para operar y que no existen conflictos sociales. Los temores, daños y pérdidas, consideradas o percibidas como intolerables por actores sociales exigían respuestas concretas de la empresa minera desde los niveles locales hasta sus accionistas. A veces, en Yanacocha si han funcionado bien las reparaciones económicas, y en el 2004 las disculpas públicas sostenidas por la Gerencia en el 2004 tras el conflicto del cerro Quilish.

Los eventos de navidades compartidas y otras actividades inclusivas en las comunidades le han merecido el reconocimiento y respeto. Las comunidades campesinas que han celebrado

acuerdos positivos con la empresa minera han conseguido beneficios. Otras comunidades han demandado los mismos beneficios que las vecinas a la empresa minera, que si bien ha venido ejerciendo las responsabilidades ambientales y sociales, con pagos de compensaciones y reparaciones económicas, no siempre ha cumplido los compromisos asumidos en el pasado.

Yanacocha ha sido, desde sus inicios, una empresa minera compleja, que opera en un amplio distrito minero, con cambios y continuidades en las últimas tres décadas, dentro de su organización y en sus relaciones comunitarias, a lo largo del ciclo de vida de sus proyectos, se considera ha pasado por al menos tres etapas de evolución.

En 1992, según el ingeniero Harris, primer gerente a cargo de la explotación minera: "*Por primera vez una empresa minera tuvo un presupuesto para trabajar con las comunidades*". Por su experiencia en Cajamarca, después de haber trabajado para otras compañías, esto era "*algo inaudito en el sector minero*."

Esta declaración corresponde al primer nivel de la RS, según Visser (2008) para quien es esencialmente *filantrópica*, luego de cumplir con contribuciones económicas y responsabilidades legales.

En la primera etapa de las operaciones de la empresa de minería de oro, según lo que el gerente entrevistado señaló "*...múltiples actividades sociales fueron desplegadas en la zona de operaciones en las comunidades rurales*".

El gerente informó que para ello tenía el apoyo voluntario de su esposa Rosa, quien fundó la *Asociación de Damas de Minera Yanacocha (ADAMINYA)*, que organizó proyectos sociales de apoyo a las comunidades con donaciones de la empresa. En esos primeros años, según el ingeniero Len Harris y su esposa Rosa, quien también participó en la entrevista, se dio un "*gran toque humano*" para apoyar a las familias campesinas con participación de todos los gerentes de

la minera, los trabajadores y sus familiares. Los cónyuges entrevistados indicaron que en esta primera etapa *"tuvieron resultados positivos y una buena relación con las comunidades rurales."* Los entrevistados ofrecen como evidencia *"la ausencia de conflictos sociales en aquellos años"*.

En el proceso de evolución de la RS se ha comprobado la existencia de cambios internos en el contexto de las tendencias recientes en la dirección e implementación de un sistema moderno integrado de gestión de sistemas (IEMS) orientado a obtener certificaciones medioambientales como la ISO 9001 e ISO 14001, alcanzado por las operaciones desde el año 2008. Según un documento posterior del entrevistado Gerente de Asuntos Externos, Morel (2011), en la empresa minera de oro, estos cambios forman parte de procesos en la empresa minera que es una organización *en permanente aprendizaje*. Las decisiones de accionistas, ejecutivos y gerentes revelan que los cambios han sido permanentes tanto en los discursos corporativos como en los programas de la empresa minera.

Los estudios futuros deberán confirmar el real impacto de las operaciones mineras en Cajamarca, Perú y de los cambios en el desarrollo sostenible en las comunidades y los actores sociales locales y regionales. Teniendo en cuenta las lecciones del pasado, concretamente una declaración corporativa publicada en noviembre de 2004, la empresa minera a través de su gerente general Ingeniero de Minas Carlos Santa Cruz declaró que al escuchar a la gente de Cajamarca *"han reconocido sus errores"* y aprendido de las lecciones del pasado. En el futuro, los gerentes mineros se moverán hacia adelante con sus operaciones, con las *"responsabilidades sociales y ambientales"* que corresponden.

Como se indica a continuación, en cada etapa se han hallado evidencias con respecto a ciertos eventos y cambios internos, como los cambios en la naturaleza jurídica de la empresa: la transición de *Sociedad Anónima (SA)* a una *Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)* y

otros cambios por decisiones de sus principales socios, NEM y BVN, con la aprobación de la IFC. Además, se resaltan los cambios en las áreas de responsabilidades sociales y ambientales internas dentro de la empresa minera. No sólo cambiaron los nombres de algunas áreas, sino también algunos procesos de coordinación de las actividades empresariales.

Los aumentos y disminuciones de los fondos asignados a los proyectos sociales y también las *Asociaciones Público-Privadas* se presentan como algunas de las múltiples estrategias corporativas para llevar a cabo algunas obras públicas y proyectos sociales.

4.2.2. La Compañía de Minas Buenaventura (BVN).

"*Yanacocha ha despertado Cajamarca*", según el ingeniero, geólogo, accionista y fundador de Yanacocha don Alberto Benavides de la Quintana (QEPD) entrevistado en marzo de 2008, a quien se considera como uno de los *padres de la minería moderna en el Perú* y fuera presidente de BVN y Vicepresidente de Minera Yanacocha. Al desarrollar su idea del *despertar* se encuentra una visión fundamental para comprender la mística de uno de los accionistas fundadores de la empresa minera. A modo de contraste en el otro lado, desde una visión profesional agrarista local, que complementa en cierta forma su perspectiva, está la del ingeniero agrónomo Pablo Sánchez (QEPD), un iluminado profesional agrario en Cajamarca (P1), presidente de una ONG ASPAREDOC, que fuera asesor del alcalde de la Municipalidad de Cajamarca y miembro del Consejo Consultivo de Los Andes de Cajamarca (ALAC).

El ing. Sánchez fue entrevistado en setiembre del 2007, donde sostenía que:

"*Cajamarca no estaba preparada para este tipo de desarrollo basado en la explotación minera*".

Estas dos ideas de los dos actores entrevistados han sido claves para el estudio y la tesis, de un lado don Alberto Benavides sobre "el despertar" de Cajamarca y del otro lado "la falta de

preparación" en la sociedad regional para este tipo de desarrollo minero, del ingeniero Pablo Sánchez. Contrastando ambas entrevistas se revela desde el origen un “choque cultural” entre dos visiones del desarrollo sostenible, que pueden ser contrastadas y complementadas como dos pilares fundamentales de un proceso histórico, y poder comprender las luces y sombras de las relaciones comunitarias y la RSC en la empresa minera Yanacocha. En la siguiente tabla se presentan agrupadas las respuestas de los profesionales entrevistados en la empresa, en grupos de actores primero por las empresas: Buena ventura (BVN) y Newmont (NEM), los expertos del sector, y en el siguiente capítulo los actores sociales.

Tabla 4. Respuestas de los accionistas y ejecutivos mineros BVN sobre la RSC

Preguntas y problemas	B1	B2	B3
1. ¿RS, en general?	Operar la mina. Crear puestos de trabajo. Crecimiento económico.	Producir eficientemente, con el cuidado del medio ambiente y el respeto de las comunidades.	RS no es diferente de la de cualquier empresa minera: civismo, compromiso en áreas remotas.
2. ¿RS en minera, específicamente?	Divisas para el país. Participar en el desarrollo de la región. Carreteras.	RS <i>compartida</i> : Estado, empresas y la sociedad. Las mejores prácticas de gobierno corporativo: transparencia	Brecha cultural entre comunidades y empresas. Se necesita más trabajo.
3. ¿Las partes interesadas?	Todas las empresas deben proveer el soporte. Sin necesidad de sustituir al Estado. Unen sus fuerzas.	Creo que no hay conflictos. RS es para todo el Perú.	Requiere un diálogo muy abierto.
4. ¿Expectativas para el futuro?	Clúster industrial para servir a mineras. Apoyar la agricultura y ganadería.	Esfuerzos para que la autoridad tenga más credibilidad.	RS tiene efecto económico, aunque es un problema ético.
5. ¿Otras cuestiones?	Exploraciones.	Granjas de trucha.	En el Perú debemos tener una autoridad ambiental.

Fuente: Resumen de entrevistas preparadas por la autora (2010)

El ingeniero civil Roque Benavides (entrevistado B2 en marzo de 2008), Gerente General entonces y desde 2015 Presidente de BVN, sostiene que *la RS en la empresa minera va según las*

tendencias mundiales, porque es esencialmente *un imperativo para cada operación minera*. En esto coincide con el ingeniero de minas, Gerente General en Yanacocha, funcionario de NEM, ingeniero de minas Carlos Santa Cruz (entrevistado N1 en setiembre de 2007) para quien esta declaración es compartida sobre un principio contemporáneo de la RS, la cual es una tercera idea clave para el estudio.

La cuarta idea clave sale a la superficie en la entrevista al economista Felipe Ortiz de Zevallos, (entrevistado B3 en abril, 2009), uno de los directores *senior* de BVN, para quien ha ocurrido un "*choque cultural*" en Perú desde la década de 1990. En la entrevista indica que este fenómeno no es aislado, porque en su punto de vista: "Un choque cultural se produjo entre una de las compañías mineras más grandes, que representan la modernidad de la tecnología del siglo XXI y las comunidades campesinas andinas, que viven en las formas tradicionales emblemáticas del siglo XIX".

La información corresponde a la guía de entrevistas correctamente dado que en la primera entrevista se encuentran los conceptos que luego han permitido conocer y comparar las visiones de la RS y construir una tendencia explicada líneas arriba. Lo curioso en este grupo de entrevistados es que no hay ninguna profundidad al hablar de conflictos sociales, sólo para indicar que en los primeros años de la empresa, éstos no estaban presentes.

Hoy en día, se sostiene que éstos pueden ser generados por la población que siente que sus necesidades y expectativas no son atendidas.

Las definiciones de la RS en las respuestas de los señores Benavides de la Quintana, Benavides Ganosa y Ortiz de Zevallos, expresan una tendencia y un componente económico desarrollista que reconoce la importancia de la RS para la sostenibilidad ambiental. Luego de releer sus entrevistas las preguntas que surgen son las siguientes: ¿Hacer contribuciones

voluntarias es posible cuando las directrices para la compañía minera vienen de afuera y deben cumplirse, la empresa minera por que debe pagar además de impuestos, millones de soles, a qué comunidades?

Asimismo, si bien la participación de la población para una verdadera RS es admitida, no se toman en consideración por lo menos en este grupo, la poca credibilidad que tienen algunos directivos y desconocen los conflictos que esto ha provocado: *"Una gran parte de la población ve la presencia de la mina como puestos de trabajo, la pérdida de riqueza, tierra y agua"*.

En este sentido, la respuesta de la empresa ha sido el desarrollo de políticas de apoyo a las comunidades pero, después de algunos años, otros las han considerado como *"paternalistas"* porque, para estos actores, era lo que tenían que hacer en aquel momento: *"apoyo a la población, darles apoyo"*. Así, la mina es identificada con el crecimiento económico de Cajamarca, pero no como un producto de la visión sesgada de un modelo que viene de fuera y que es reforzado por pensamientos como los de Ortiz de Zevallos.

Los profesionales y técnicos encargados de las relaciones comunitarias de Yanacocha a semejanza de otras empresas mineras, estaban preparados para sostener diálogos y celebrar acuerdos, no obstante se evidencia en algunos funcionarios la falta de empatía con las comunidades campesinas, ausencia de enfoques sociales inclusivos, desconocimiento de usos y costumbres locales, respecto a prácticas culturales diferenciadas y a las expectativas generadas por los proyectos mineros. En suma, ausencia de una visión compartida y orientada al desarrollo sostenible de las comunidades, en el largo plazo.

Para ello, no obstante las declaraciones respecto a los usos y costumbres de los pueblos de Cajamarca, el reconocimiento de derechos, de personas, familias y comunidades en los sitios mineros donde operan, solo en algunos casos se demuestran los acuerdos positivos con las

comunidades campesinas, primero para el acceso a tierras y aguas que han dado beneficios concretos, trabajos eventuales, pago de contribuciones voluntarias y otros que corresponden a enfoques sociales tradicionalistas y modernizados con un toque propio, *sui generis*, que alude a Responsabilidades Sociales *Compartidas*, tal como se han sostenido en publicaciones corporativas y fuentes directas en las entrevistas realizadas para este estudio.

La pregunta es: ¿Cuál es el enfoque social en Yanacocha? ¿Por qué este enfoque que es parte de un modelo empresarial realmente pueden funcionar en nuestro país?

Para algunos actores empresariales entrevistados, los fracasos en las relaciones comunitarias, políticas o proyectos de la empresa minera se justifican en la misma población, en su “rechazo hacia la mina”, negativa a participar en el diálogo, etcétera. Sin embargo, cabe preguntarse lo siguiente: ¿Toda la información relevante al respecto de las operaciones mineras está realmente disponible para las comunidades y el Estado?, ¿Hay canales eficientes para garantizar una exposición de las necesidades y expectativas entre las comunidades y la empresa minera?, ¿Quiénes ejercen el control para que estos diálogos se lleven a cabo? ¿Cuál es el rol del Estado? A futuro sería interesante buscar respuestas a estas preguntas y poder profundizar en el diálogo entre algunos funcionarios de la empresa minera con líderes sociales de las comunidades y las autoridades de Cajamarca. Un estudio a profundidad podría dar luces sobre imágenes y creencias que se tienen uno del otro en cada comunidad, y lo que desde allí se plantea como los motivos que subyacen a estas percepciones y los caminos para construir una visión común de desarrollo sostenible.

4.2.3. La *International Finance Corporation* (IFC)

La IFC, organización financiera internacional del grupo del Banco Mundial, ha sido socia minoritaria con el 5% de las acciones en la minera Yanacocha (5%) hasta hace poco, y durante

décadas ha sido uno de los actores internos más influyentes en temas sociales y estándares internacionales como la RSC aplicada en Yanacocha.

Como muestra se pueden citar los resultados de la entrevista realizada para este estudio al funcionario de la IFC, sr. Rossell (2009) quien era entonces un joven miembro del grupo, para quien en Yanacocha se ha seguido desde el inicio:

“tendencia mundial moderna a favor de la transparencia institucional como la base de las prácticas de buen gobierno corporativo”.

La empresa minera desde 2009 según Rossell, ha contado con los mejores balances sociales y ambientales realizados con validadas metodologías, como los del grupo *Reportan Initiative* (GRI). Por ello el IFC del Banco Mundial, que tiene un mandato internacional que establece como el objetivo central de la institución la lucha contra la pobreza y promover el desarrollo sostenible a nivel mundial, reconoce que su participación como accionista minoritario de Yanacocha ha sido importante.

En su entrevista, Rossell sostiene que una institución financiera mundial no suele ser accionista de una empresa minera, sin embargo reconoce que en Yanacocha ha resguardado el adecuado uso del financiamiento otorgado, al cuidado de la imagen y reputación de la organización financiera internacional. Por esto, añade como uno de los temas clave para la empresa minera, según sus respuestas en la entrevista (código O1 en junio, 2009) lo siguiente:

"La RSE de la empresa minera es colaborar con las personas, que también tienen que dar su consentimiento social, consentimiento que se pierde después de eventos críticos tales como la contaminación ambiental".

En esta entrevista, el funcionario de IFC sostiene que en toda inversión privada financiada por el Banco Mundial en los países en desarrollo, donde el capital ha sido movilizado desde los

mercados financieros internacionales y se ha prestado asistencia técnica a los gobiernos, así como a empresas privadas:

"... es necesario como parte de su misión institucional del IFC reducir la pobreza y mejorar la vida de las personas."

Rossell, experto en la industria minera afirma que él considera a la IFC

"como un socio más bien pasivo, aunque está satisfecho con la RSE en Yanacocha."

El oficial entrevistado mencionó que el dinero para financiar operaciones es uno de los temas importantes porque la IFC es parte de una empresa, pero que la otra cuestión es que

"la IFC es el referente mundial en estándares ambientales y sociales para la gran minería".

En la entrevista, el funcionario de la IFC sostiene que:

"En décadas pasadas el Banco Mundial (BM) fue criticado por apoyar a las empresas mineras con recursos que fueron otorgados sin beneficiar a la comunidad en educación y salud y también porque ha generado corrupción. El BM estaba a punto de decir que no estuvo implicado en este sector, pero tuvo que apoyar en el mundo pobre para su desarrollo y el uso consciente de sus recursos naturales."

Para mejorar el desempeño ambiental y social de las operaciones mineras, el Banco Mundial aprobó las denominadas 'normas de desempeño', **internacional performance standards**, que son lineamientos básicos y normas que se publican en el sitio de internet de la IFC.

Cuando la IFC financia importantes proyectos en las industrias extractivas, deciden hacer tratos con los bancos que se rigen por los llamados principios ecuatoriales, *Equador Principles*, que se aplican a los grandes proyectos y que implican compromisos –entre otros– para hacer una

evaluación previa de impactos ambientales y sociales, dando una calificación de los impactos indicando si serán altos, medios o bajos.

Según esta definición, las iniciativas han sido implementadas en los proyectos para mitigar los impactos. El principio rector para evaluar los proyectos de alto impacto es el cumplimiento de estas normas. Rossell sostiene que la IFC ejerce una supervisión permanente al respecto, y si una ONG o una organización campesina presentan una queja a la Oficina del Defensor en el Banco Mundial (CAO) debe intervenir, como en efecto intervino en Cajamarca como una oficina independiente debido a las quejas de los presuntos daños y contaminación ambiental en 2000.

En este sentido, el funcionario entrevistado (O1, 2009) reconoce que:

“Cuando las empresas se ven afectadas con problemas en sus operaciones, grandes instituciones financieras como el Banco Mundial, también sufren las consecuencias de estos problemas”.

Finalmente menciona que algunas denuncias de supuesta contaminación ambiental -real o percibida- tenían que ser investigadas por la oficina de la CAO del Banco Mundial, dado que estaban relacionadas con el uso de las aguas en la moderna tecnología de lixiviación en pilas, el cianuro, mercurio y otros productos químicos tóxicos, por lo cual la seguridad era un elemento clave para garantizar las operaciones mineras, vencer el temor y lograr la confianza entre las personas del entorno social, la prevención de conflictos sociales con las comunidades vecinas de la empresa minera y los organismos del Estado.

El ejercicio de nuevas responsabilidades ambientales y sociales implicaba en la empresa minera la adopción de enfoques innovadores que en efecto se aplicaron al menos en los acuerdos y compromisos en las siguientes etapas del ciclo de vida de Yanacocha.

CAPÍTULO V

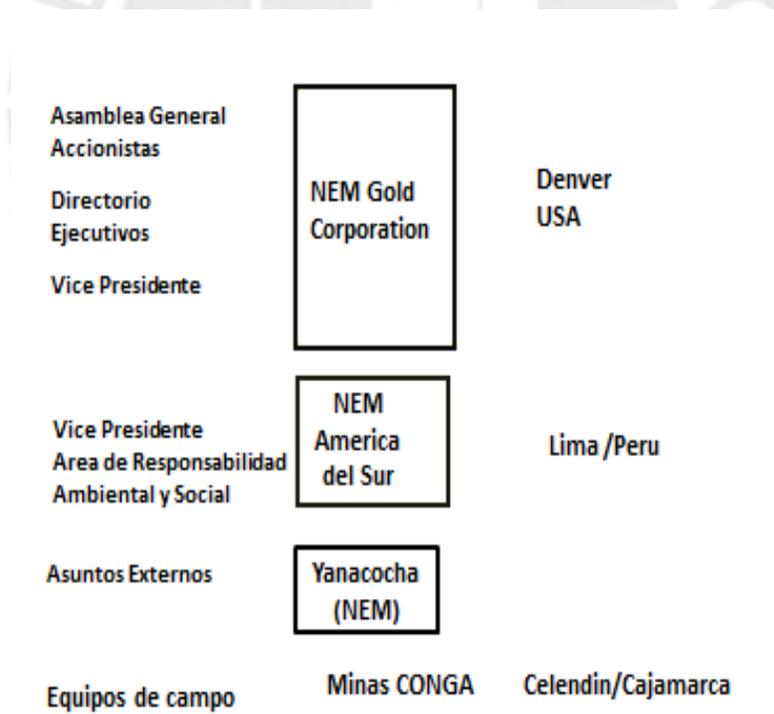
LOS ENFOQUES SOCIALES EN LA EMPRESA MINERA

La construcción y operación acelerada de las minas en Yanacocha, conforme se ha ido realizando desde el año 2000, tornó más complejas las relaciones comunitarias, a cargo del personal del área de “Asuntos Externos”, que a decir de un entrevistado trabajaba como “los bomberos apagando incendios”. La misma denominación de esta área, los enfoques sociales de sus miembros y su ubicación dentro de la organización interna de la empresa minera, en posición sometida a las otras áreas operativas, fueron mencionados como situaciones que salvo algunos cambios en las áreas encargadas de la atención de la población rural y urbana dieron lugar a conflictos con las comunidades impactadas por Yanacocha. En especial a partir del año 2000 cuando la empresa minera ha visto ampliada su área de influencia directa, pasando de las primeras cinco comunidades en 1991 hasta las 155 comunidades en 2010, lo cual “ha puesto en tensión sus principios de responsabilidad social” y algunos cambios en la organización interna de la empresa minera Yanacocha. Desde las ciencias sociales y políticas contemporáneas se ha vuelto el foco de atención en las instituciones y el Estado. El “nuevo institucionalismo”, con March y otros autores desarrolla la importancia de las instituciones, incluyendo diversas organizaciones y prácticas informales. Tversky y Kahneman, resaltan la importancia de conceptos como el “valor” en la teoría prospectiva que ayuda a analizar la toma de decisiones en diversos actores, públicos y privados con la teoría de la prospectiva -Prospect Theory que ayuda para analizar los enfoques, cambios y lógicas empresariales en toma de decisiones de actores en diversas. A continuación se presentarán las características de la estructura interna, los enfoques sociales aplicados y los cambios a lo largo de tres etapas.

5.1. La estructura interna de Yanacocha

La estructura formal de la empresa va desde los sitios mineros en la jalca, hasta las oficinas en la provincia de Cajamarca, las sedes empresariales en San Isidro y Miraflores, en Lima, y las oficinas de las socias Buenaventura en Lima y Newmont en Denver (USA), junto con el IFC en el Banco Mundial. Como se puede apreciar en Yanacocha la organización interna corresponde a una estructura piramidal de la empresa minera que tiene a la cabeza la Asamblea General de Accionistas y el directorio de Newmont y, al igual que el Grupo Buenaventura, cuentan con una amplia base social de múltiples accionistas, profesionales, técnicos y equipos de las Gerencia de Operaciones y Asuntos Externos, que trabajan en la jalca y viven en la ciudad de Cajamarca.

Tabla 5. Estructura para la RSC en Yanacocha



Fuente: Elaboración propia (2010)

Tabla 6. Respuestas de los gerentes de la empresa NEM sobre RSC

Preguntas y problemas	N1	N2	N3
1. ¿Sobre la RS, en general?	RS es trascender la función económica, productiva.	Estamos en un nuevo enfoque.	Estamos llevando a cabo un diagnóstico interno.
2. ¿Sobre la RS en la empresa minera, específicamente?	Dos estrategias, internas y externas: a) Un buen vecino. b) Acuerdos con las comunidades.	Tenemos varios problemas negativos: PYMES. Dueños anteriores. Contratistas. Voluntariado. Prestaciones sociales.	Minera ha generado expectativas por: Paternalismo, Retirada del Estado y Organizaciones no gubernamentales.
3. ¿Las partes interesadas?	Relación estable empresa y comunidad. Agua.	Área de asuntos externos. Áreas de trabajan como compartimentos estancos. Cambios en la estructura de poder. A corto plazo.	Piden dejar algo a cambio de riqueza. Área amplia. Más de 100 millones. A 50 km de canales de riego.
4. ¿Las expectativas para el futuro?	Ciudadanos responsables. Desarrollo sostenible de la región.	Logros importantes: Navidad compartida. Estamos en el camino correcto. Todavía tenemos mucho por hacer.	Un nuevo enfoque: Ser socios.
5. ¿Otras cuestiones?	Mapas de las partes interesadas.	Considerar la historia de Cajamarca: Pandillas. Rivalidades. Castas. Desglose de la estructura social. Patrullas de campesinos. Ausencia de estado.	Ejecutar acuerdos al 100% Alianzas estratégicas. Traer expertos en salud, educación.

Fuente: Resumen de las entrevistas preparadas por la autora (2010)

Tabla 7. Respuestas de los gerentes de la empresa NEM (continuación)

Preguntas y problemas	N4	N5	N6
1. ¿RS, en general?	La historia de MY: Principios en tiempos de terrorismo.	RS es el sentido común basado en la experiencia.	RS en 3 aspectos: 1. óptimas relaciones. 2. contribución al desarrollo. 3. medioambiente.
2. ¿RS en minera, específicamente?	Falta de comunicación Visión de corto plazo. Mineros "Pedantes" Sustitución del estado.	MY creció muy rápidamente. Uno de los errores no les daba trabajo.	Salto cualitativo generar activos ambientales. Depósitos. Fideicomiso edificio. Transparencia.
3. ¿Stakeholders?	Cambios: No más prestaciones sociales. Relaciones con la prensa a través de empresa de los medios de comunicación. Transparencia. Buscar credibilidad. Campañas internas: inducción y revisión anual.	La idiosincrasia en Cajamarca es muy particular Resentimiento.	Áreas de influencia están cambiando, por cuencas. 30 comunidades, poblados rurales y la ciudad de Cajamarca. 2 anillos.
4. ¿Expectativas para el futuro?	"Nosotros no damos dinero". Transparencia. Comités de seguimiento. Regular el agua para la agricultura.	Toque más humano. Proyecto: Conga.	Varias fuentes de financiamiento, inversiones y presupuestos: ALAC, FONCREAGRO, FSM, etc.
5. ¿Otras cuestiones?	Eventos, festivales, ferias, voluntariado. Patio de la escuela. "Haciendo un poco pero más fuerte".	NEM y BVN alineados a socios. Contrato de gestión de NEM. NEM tiene políticas RS y las aplica en todo el mundo.	Proceso de aprendizaje de RS. Eventos críticos. Actores clave. Acuerdos. Coordinación interna. ALAC.

Fuente: Resumen de las entrevistas preparadas por la autora (2010)

Tabla 8. Respuestas de los gerentes de la empresa minera sobre RSC (continuación)

Preguntas y problemas	N7 (LC)	N8 (LH/RH)	N9 (GL/PD)
1. ¿RS, en general?	RS en 2 componentes: 1. llevar desarrollo a las comunidades 2. acceso a la tierra.	En mi generación fue suficiente para: abrir la mina, dar trabajo y pagar impuestos. Ya no es suficiente. Ahora, usted tiene que compartir las riquezas con las comunidades aledañas a la mina.	RS está trabajando con grupos de interés clave, incluidos los gobiernos y las comunidades. Los beneficios de los proyectos de una manera sostenible.
2. ¿RS en minera, específicamente?	Modelo de desarrollo basado en la minería. Cuestión ambiental es clave. Si bien lleva a hablar como iguales con las comunidades.	En MY fue la primera vez tenía presupuesto para trabajar con las comunidades. En primer lugar, darles comida a los niños en las escuelas.	Tenemos reglas, normas sociales y ambientales. En los nuevos proyectos comenzaron temprano: Conga.
3. ¿Las partes interesadas?	En teoría "2 anillos: AID, AII." MI inversión social se realiza a través de varios canales: ALAC, FONCREAGRO, FSM Dejar el centro. Fortalecimiento de las autoridades.	Hablamos con todos ellos: el jefe, alcaldes, concejales y los patrulleros de campesino. Campesinos eran sospechosos. Eran bastante complicadas. Trabajo de una enfermera que ayudó a ganar confianza.	Comunicación. Debemos cumplir con las comunidades. Y los gobiernos. Queremos dejar más que lo que encontramos.
4. ¿Expectativas para el futuro?	Cumplir con los acuerdos. Construir una cultura de RS. Identificar el componente social. Voluntariado.	Tienes que tener buenas relaciones con las comunidades. Si no tienes buenas relaciones que puedan cerrar la mina. Creo que el futuro es para proporcionar una mayor participación de la comunidad en la propiedad de las minas.	Conga: reservorios antes de las operaciones. Trabajamos con las comunidades. Con tres niveles de gobierno y organizaciones no gubernamentales y personas que viven a menos de 50 km de la mina.

Fuente: Resumen de las entrevistas preparadas por la autora (2010)

Tal como se muestra en las tablas anteriores, que resumen las respuestas de los gerentes de NEM sobre la RSC en Yanacocha -entrevistados en las visitas realizadas a la empresa minera entre setiembre de 2007 y diciembre de 2010- resulta revelador que desde 2004, aunque sin mencionar explícitamente las protestas sociales contra las exploraciones en el Cerro Quilish, se coincide en el inicio de un “período de reflexión interna y cambios”, con reconocimiento de los “errores del pasado”, que llevara a declaraciones públicas y cambios internos, en enfoques y en la organización empresarial.

En la entrevista en Cajamarca al señor Ricardo Morel, (entrevistado N2, en setiembre de 2007), que luego es ampliada con las respuestas dadas en una conversación en Lima (2018), y de acuerdo con las entrevistas a los miembros de su equipo social (entrevistados N3 y N4, señores Paliza y Ramírez, respectivamente, en la misma fecha), se revela que la empresa estaban en una etapa de "revisión de nuestros planteamientos", un proceso de reflexión, con el reconocimiento de “errores del pasado” y con propuestas de cambios para la administración de la empresa que ha sido señalada como la responsable de la reformulación de las relaciones comunitarias.

Los cambios mencionados se dieron con respecto a cómo negociar y resolver conflictos con las comunidades y otros grupos de interés. Significativamente, los tres entrevistados se refieren a una declaración aprobada por la Junta Directiva y publicada en noviembre de 2004, por el Gerente General de la empresa minera que reconoció haber cometido *"errores en el pasado"*.

En contraste, en las entrevistas al primer gerente general de la empresa minera, ingeniero Harris, se volvió a mencionar el pasado y los orígenes desde la primera etapa de exploraciones y antes de las operaciones en los años 90, hasta principios del año 2000:

“entonces *la RS estaba ausente o era muy débil*”, para luego *matizar* esta declaración, la que se confirma en los discursos de los directivos de la minera y en los informes de la empresa en esa fecha. El ingeniero Harris (código N8 entrevistado en septiembre de 2010), Gerente General en el período 1992-1994, argumentó lo siguiente:

"En mi generación era suficiente abrir la mina, crear empleo y pagar mis impuestos."

Aunque, en la entrevista al profesional asociado a la empresa minera, Dante Vera (P8) coordinador del Grupo Norte, el reconoce que en Yanacocha la

"RS es un nuevo concepto en construcción", (código P8, setiembre, 2007), y menciona el proceso de “reflexión interna en la empresa”, iniciado en el 2007 después de acontecimientos externos, algunos importantes, que han dado lugar a cambios y decisiones clave”.

En forma resumida se trata de un reconocimiento suscrito por el ing. Carlos Santa Cruz, Gerente General de Yanacocha fue publicado en los periódicos locales y nacionales más importantes el 4 de noviembre de 2004 señala lo siguiente:

“Juntos hemos visto los cambios positivos y negativos causados por la presencia de Yanacocha en Cajamarca, que en muchos casos han afectado el estilo de vida y costumbres de la población. Reconocemos que no siempre sabíamos cómo comprender la magnitud de estos cambios o escuchar las quejas válidas y preocupaciones expresadas durante estos años por la comunidad de Cajamarca. Deseamos expresar nuestra voluntad de siempre escuchar el sentimiento del pueblo de Cajamarca, reconocer nuestros errores y promover un cambio positivo en nuestro comportamiento para reconstruir nuestra relación con la población”. (Fuente: Diario La República de fecha: 11/04/2004).

Tres años después, la Junta General de Accionistas de NEM en Denver, Estados Unidos, luego de la crisis en Combayo, aprobó en el 2007, un acuerdo aceptado por una abrumadora mayoría de accionistas, la primera "*Resolución Social*", basada en graves denuncias de dirigentes sociales de Cajamarca. Esta importante resolución fue comunicada a la Junta Directiva en NEM solicitando un informe independiente sobre las relaciones con la comunidad en todas sus operaciones a nivel mundial. Esta resolución dio como resultado un completo informe sobre las relaciones de la comunidad en todas las operaciones de NEM incluyendo Cajamarca, Perú. El informe final de la consultoría –denominado por sus siglas como CRR- fue suscrito por un equipo de consultores independientes reconocidos en USA y Canadá, expertos de organizaciones internacionales.

La empresa minera NEM hizo público el CRR en su página web, dos años más tarde (2009) adelantando como uno de los cambios más importantes la creación de una asociación corporativa encargada de llevar adelante los proyectos y programas sociales en Cajamarca.

5.2. Los Andes de Cajamarca (ALAC)

En los informes de gestión, publicados anualmente por la asociación corporativa “Los Andes de Cajamarca” (ALAC), se pueden apreciar fotos bellamente editadas que dan cuenta del trabajo de promoción social realizado desde el año 2007 por esta asociación corporativa. La visión y misión, así como los recursos asignados y la dirección gerencial compartida con la empresa minera, revelan la notable importancia cambios en los enfoques sociales hacia proyectos y programas sociales ejecutados con financiamiento de la empresa minera Yanacocha y otras fuentes. El resumen del enfoque social en esta etapa es el siguiente:

“Responsabilidad social que agrega valor a la gente de Cajamarca. Seremos una asociación con credibilidad y prestigio, gestión participativa que ayuda a la gente de Cajamarca que los gestores de su propio desarrollo sostenible.” (p. 12)

Estas declaraciones que constan en las publicaciones de ALAC se basan en los enfoques de funcionarios comprometidos con la generación de capacidades empresariales e institucionales para contribuir al bienestar de la gente de Cajamarca. ALAC, publica en sus informes suscritos por su presidente, el ingeniero Carlos Santa Cruz, quien a su vez era el Gerente General de la empresa minera Yanacocha, para rendir cuenta de los proyectos productivos que habrían permitido la creación de 2,991 empleos y las ventas por \$ 8 millones de dólares (p. 21).

En cuanto a la ubicación geográfica de los proyectos productivos, se indican dos distritos: Baños del Inca y Encañada, tanto en el área de influencia directa de Yanacocha en la provincia de Cajamarca, como en otras localidades donde se dedicaron a promover un programa orientado a fortalecer las capacidades de negocio en las áreas de mayor competencia y mercado potencial en áreas rurales y urbanas de la región para contribuir a la mejora y el bienestar de la gente de Cajamarca.

“Estamos comprometidos a contribuir al desarrollo sostenible en Cajamarca, contribuyendo a generar capital social y humano, con la participación de la comunidad, el gobierno y el sector privado.” (p. 13)

ALAC logra mayor protagonismo desde el año 2007 cuando minera Yanacocha en acuerdo con el Gobierno nacional le dan el importante encargo de ser la Secretaría Técnica del Programa Minero de Solidaridad con el pueblo de Cajamarca (PMSP) para ejecutar sus aportes voluntarios del 3,75% de sus utilidades desde el 2007 al 2012, que se estimara en una suma de

US\$ 50 millones de dólares- destinados a: “promover el desarrollo de proyectos económicos y sociales en Cajamarca”. (p. 11)

El poder e influencia que dieron los accionistas y gerentes de la empresa minera Yanacocha a la ALAC es evidente, asignándole recursos en detrimento del área de asuntos externos de la propia empresa. Es más, la coincidencia entre sus directivos de los representantes de la empresa minera junto con consultores de gremios empresariales en Cajamarca lo evidencia. De otro lado, en el gremio minero nacional: la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), participaban activamente los directivos de Yanacocha, como su Presidente, Gerente General y otros funcionarios que eran Presidente y miembros de la Junta Directiva de la SNMPE (2008-2010).

En relación a Yanacocha en el informe anual de la SNMPE (2009) se sostiene lo siguiente:

“Minera Yanacocha SRL ha lanzado diversos programas y actividades de formación para desarrollar y mejorar habilidades que contribuirá a mejorar la calidad de vida y a impulsar la economía local de los habitantes de la zona de influencia de la empresa, ubicada en Cajamarca. Para ello, un total de 1.087 personas han recibido capacitación en aspectos de producción, tecnología, organización, marketing y economía. De los beneficiarios totales, aproximadamente 162 personas han participado en pasantías en unidades de producción de ovinos y bovinos en Cusco, Puno y Huancayo, a estar expuesto a y conocer experiencias exitosas de agricultura. Asimismo, 280 artesanos del distrito Baños del Inca participaron en el fortalecimiento de su capacidad productiva de la lana artesanal de oveja con tintes naturales y tejidos en “Callhua” (original método de tejido).”

En el recuento de los resultados de ALAC (2008) se mencionan entre otros a los 400 residentes del distrito de Baños del Inca que participan en el proyecto de fortalecimiento institucional con la Municipalidad de Baños del Inca y CEDEPAS.

Por su parte, unos 40 residentes de la localidad de Porcón Alto participaron en el curso de gastronomía, nutrición y buenas prácticas en manipulación de alimentos con el apoyo de la empresa Aramark, y 160 vecinos de la localidad de Combayo fueron entrenados en la técnica cría de pequeños animales. (p. 75)

Yanacocha, en forma directa, ha realizado algunos proyectos sociales con aportes voluntarios de la empresa minera a través de varias vías, pero la principal sin duda ha sido ALAC, cuyo financiamiento corporativo ha servido- para apalancar recursos adicionales de financiación pública proveniente del canon minero que el gobierno central ha transferido a los gobiernos locales y regionales- para la ejecución de obras conjuntas y proyectos mediante las asociaciones público-privadas (APP).

La pregunta para los funcionarios de ALAC era:

¿Cómo ha beneficiado la contribución voluntaria de la empresa minera Yanacocha a las comunidades campesinas de Cajamarca?

En su primer informe de sostenibilidad (2008), que se llevó con arreglo a la metodología e indicadores del GRI, Yanacocha avanzó con la presentación de sus resultados (p 100) en forma ordenada. Baltasar Caravedo, experto en RSC, en la presentación del documento sostiene lo siguiente:

“Se presenta con transparencia los cambios y problemas que enfrenta la empresa mediante la incorporación de una nueva metodología de trabajo y destaca un cambio importante en el enfoque y la arquitectura organizacional: la necesidad de interacción

coherente y cohesiva con su medio ambiente los ha llevado a integrar los ámbitos de la responsabilidad social y ambiental, evitando la dispersión de las políticas y acciones de la empresa, dando como resultado práctico un cambio en su enfoque. (p. 100)

Caravedo destaca los cambios en Yanacocha lo cual se confirma en el estudio y en los documentos de la empresa minera donde se proporcionan algunos detalles específicos de una evaluación interna realizada en 2008, durante la cual fue ejecutado un presupuesto detallado con inversión social de US\$ 3,5 millones, que fueron transferidos en parte a la ALAC, para la aplicación de 118 convenios suscritos con las comunidades.

En el mencionado te reporte se reconoce que además de estos fondos se aplicaron por lo menos 160% más de recursos adicionales, mediante el aprovechamiento de los fondos de los municipios de los distritos, con aportes de las asociaciones FONCREAGRO, ADEFOR, AECI, INIA, IDESI y la cooperación internacional entre otras fuentes.

Cuando se presentan los balances y resultados al 100% al final del documento, se sostiene que cuentan con la evaluación de las áreas de asuntos externos, se compara las tasas de avances y se reconoce retrocesos en ciertos aspectos de la reputación social, el ambiente interno de trabajo y la cultura laboral.

En el reporte de Yanacocha se incluyen similares datos citados como un ejemplo de progresos:

“Una mejor imagen corporativa y credibilidad creciente de 72% en 2007 a 84% en 2008. En relación con el factor de imagen corporativa y credibilidad, hay una ligera mejora de 1%, y claridad de objetivos, integración y comunicación interna presenta un deterioro del -1%.”.

En el Plan 2009 -documento elaborado por profesionales de las áreas de responsabilidades sociales y ambientales, asuntos externos y comunicaciones de la empresa, se presenta la misión y la estrategia de Responsabilidad Social (2009) orientada a: *“La mejora de nuestro capital reputacional para garantizar nuestra capacidad para operar en el futuro y ahora con la mejora continua de nuestro desempeño social y ambiental, según los principios del desarrollo sostenible”*.

El documento de Yanacocha sostiene que esta estrategia de RS ha sido diseñada para crear un clima social favorable para el *desarrollo de la operación*, promoviendo las siguientes iniciativas:

- Alianzas estratégicas con grupos de interés.
- Cofinanciar obras en áreas de influencia directa e indirecta (anillos 1 y 2).
- Fortalecer las organizaciones locales en el área de influencia directa (ADI).
- Red social de aliados.
- Gestión de los actores y grupos de interés.
- Resolución de los conflictos sociales.
- Cumplimiento de los compromisos pendientes.
- Crear una cultura de RS en el personal.

Esta presentación detalla como uno de los objetivos estratégicos para el 2009 y las estrategias para lograrlo: obtención de permisos sociales de las operaciones y exploraciones.

El presupuesto de inversión social de la empresa para el año 2009, según este documento, no obstante, implicaba una disminución respecto al año anterior a US\$ 2,5 millones, para implementar mediante el *“aprovechamiento de recursos de cerca de 70% de esta cifra”*.

A renglón seguido se incluye una lista de proyectos que habían sido desarrollados a través de acuerdos sociales en las áreas de agua, educación, salud y proyectos de desarrollo económico en silvicultura, agricultura, creación de capacidad y artesanías, entre otros con la participación de los municipios en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y Encañada, entre otros (2009).

En cuanto a los motivos para reducir los presupuestos más pequeños para el trabajo social en 2009, si bien no se menciona a ALAC, se mencionan los “efectos de la crisis financiera internacional y los más bajos niveles de producción”.

Con respecto a la perspectiva de los trabajadores, como uno de sus grupos de interés clave, la cuestión de los costos de mano de obra y las molestias que esto ocasiona no fue mencionado. Por el número de *beneficiarios* el monto de la inversión social ha sido más preciso. Algunos entrevistados no han sido capaces de explicar cómo algunos proyectos sociales a cargo de ALAC, FONCREAGRO y otros han sido coordinados y financiados, y como nota al pie:

Llama la atención que no se mencionen a las comunidades campesinas y otros stakeholders primarios como las ONG en estos reportes sociales. En resumen, respecto a las contribuciones voluntarias aunque no estaban todas orientadas por enfoques sociales promotores del desarrollo sostenible en Cajamarca, se requiere de parte de la empresa minera con intervención del Estado y certificaciones internacionales, del balance ambiental y social integral, con información financiera completa y detallada sobre todos los recursos privados de la empresa minera, los aportes de sus socias, así como los recursos públicos y privados-obligatorios y voluntarios-destinados a las comunidades, detallando los resultados de los proyectos sociales, especificando a las personas, familias y comunidades campesinas que participaron de estos proyectos y el estado actual de los acuerdos de obras cofinanciadas con fondos públicos y la cooperación internacional.

En los balances ambientales y sociales revisados, se revela el sesgo y la ausencia de valorización de los aportes propios de las comunidades campesinas, el valor de las tierras y de las aguas, las jornadas de trabajo de comuneros y sus familias, así como todas las partes involucradas además de las contribuciones voluntarias de la empresa minera.

Desde fuera de la empresa, la RSC es entendida en el sentido de la internalización de una estrategia social, que para profesionales entrevistados como el ingeniero Pablo Sánchez claramente explicarían los diferentes enfoques sociales. En una comparación con el desarrollo, que se relaciona con mejorar la calidad de vida pero que no se debe limitar sólo a la práctica, sino que debe pensar constantemente que la educación y la salud necesarias en este proceso.

El ing. Sánchez sostiene en su entrevista que la RSC implica:

"pensar en una cultura empresarial, pensamiento que va acompañado de políticas de la empresa "no en relación con la mina para la explotación, sino en la contaminación y la pérdida de oportunidades de futuro de una comunidad".

El problema surge con la falta de las reglas sostiene el ing. Sánchez:

"si el Estado no está presente, no puede levantar programas educativos que se adapten según estas situaciones y, por lo tanto, la compañía minera intenta cubrir estos vacíos del Estado, pero las políticas que se forman a partir de esta intervención resultan ser paternalistas, y que no sólo formó la imagen de la empresa como el "salvador de todos los problemas", sino como la cabeza de las situaciones que no son capaces de obtener beneficios para la población".

En el local de ALAC se desarrollaron las entrevistas a los profesionales asociados a la empresa minera, los señores Santisteban, Casas, Raunelli, Chang y Cieza que indicaron, con matices de diferencia, que los conflictos sociales eran resultados de:

“la desinformación de la población y también de la resistencia a los proyectos del programa social”.

Cuando estos profesionales hablan de “desarrollo”, sostiene Santisteban, hacen directa conexión entre el crecimiento (económico) y el desarrollo, el problema se profundiza aún más; como indica Casas, pues no existe sólo una “visión de desarrollo” y claramente la población y la empresa no son lo mismo. La RS se concibe como internalización de desarrollo, sostenibilidad, equidad y solidaridad no sólo para la empresa, el Estado y la comunidad.

Los entrevistados comparten esta definición, Raunelli profundiza en la importancia del pensamiento de una RS a largo plazo y Chang precisa el concepto en el aspecto económico:

“RS es el control para negociar con la debida transparencia”.

Obviamente, la forma en que se expresa este modelo de responsabilidad alude a las políticas de la empresa minera, esto es donde Cieza destaca la importancia de la presencia de tres "poderes": “un poder de las autoridades, estatales/regionales y locales, los otros son de la comunidad y otro de la empresa”, porque de otra manera, “la validación de estas propuestas se pierde”. Cieza afirma que si la empresa está realmente en busca de validación, debe trabajar junto con la comunidad; Casas también se expresa en la misma dirección; y, para apoyar estas ideas, Santisteban indica que hay precedentes en la Mesa de diálogo en Cajamarca: presente y futuro.

Raunelli añade que hay programas de radio, asistencia técnica y revistas que muestran el progreso de la comunidad en sus negocios que pueden mostrar la ayuda en lugar de resistencia, pero la alarma en la población continuará si no considera un trabajo de todos los actores en este contexto. En estas entrevistas se mencionó que no existe sólo un enfoque social o una dimensión del desarrollo, aunque como Cieza dijo:

"Yanacocha es la que coordina, decide y da prioridad a los proyectos".

En las entrevistas de Cieza, Vera y Casas se explica un poco más del marco jurídico en el que se inscribe Yanacocha. Así, cuando en la primera parte se presenta para definir la RS, no se llama como una imposición de normas que, vale la pena mencionar que vienen de fuera.

El entrevistado Vera, reconoce a modo de autocrítica, que ya se pueden ver cambios en las comunidades: un *"antes y después"* en el poder y las relaciones sociales y nuevas ideas que a menudo se oponen a la tradición. *"De esta manera, tenemos que pensar la complejidad de la RSC no sólo en su parte financiera, sino también en el diálogo, que es la clave para el éxito de estos proyectos, una situación que no se ha cumplido"*.

5.3. Los expertos

Sobre la RSC en Yanacocha se han realizado diálogos y entrevistas a los profesionales asociados que se pueden considerar como expertos en la materia y además a un grupo de destacados profesionales que se considera expertos en la materia desde posiciones fuera de la empresa minera, quienes han accedido a responder las preguntas, acotando en algunos casos, que sin ser especialistas en Responsabilidad Social (RSC) manifiestan conocer muy bien a Yanacocha como un caso emblemático en la industria minera moderna del Perú.

Cada uno de los entrevistados aporta al estudio con diversas respuestas, aunque no se pudo procesar todas las entrevistas, se resumen algunas a continuación.

El abogado sr. Albareda (2009), asesor legal de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMEP) indica que el principal problema de la RSC es que va *"más allá de las leyes"*. Esta situación significa que hay *un plan para el futuro* y sienta las bases para que el desarrollo mientras siga todavía en el tiempo de funcionamiento de la empresa. También indica que las políticas de responsabilidad social de una empresa varían según el tamaño de éstos

donde, *“a mayor tamaño, mayor debe ser la contribución voluntaria”*. Ante esta situación ideal - donde no sólo se preocupan por ganancias, sino por el medio ambiente y social-, lo que sucede es que el Estado no está presente, convirtiendo la RSC en mecanismos de participación, de comunicación y resultado en una población que *“no recibe beneficios tangibles de los proyectos, pues estos son a corto plazo”*.

El geólogo sr. Cardozo (2015) responde de la manera siguiente:

“Una vez que las comunidades tienen una relación real con el impacto que pueden generar los proyectos deben ir “más allá de una lógica paternalista de la empresa”, que no es colocar sus temas como temas del programa, dando por resultado conflictos, violencia y “mala percepción/de la imagen de la empresa”.

Tal vez esta forma de resolver problemas es un producto de las mismas acciones de la compañía desde los primeros años como Cardozo sugiere, en principio, no se hablaba de responsabilidad social; por otra parte, una comunidad que no cuestiona las actividades de la empresa es porque vieron una oportunidad de trabajo. Con el paso del tiempo y mayor conocimiento de las consecuencias que pueden originar proyectos asentados en sus comunidades, la gente busca no sólo relación con la empresa, sino también beneficio político y económico. Esta situación a la que, para Cardozo, no es más satisfactorio aún porque *“la demanda se reduce al marketing y no una activa comunicación entre las partes”*.

Rossell, del IFC había indicado lo siguiente:

“los problemas se solucionaron tras el derrame de mercurio con el pago de indemnizaciones directas” y por ello la aprobación a la empresa iba creciendo. Los expertos y otros entrevistados sostienen que las políticas corporativas -con la ayuda de la asociación

corporativa Los Andes de Cajamarca (ALAC)- han mantienen mayor impacto social y contribuciones al desarrollo de Cajamarca.

Sin embargo, no se llegaba en ningún caso a identificar los proyectos realizados sin conflictos sociales, atribuyendo las causas de los mismos a “la *envidia o desconfianza*” de los sectores de la población con los diferentes proyectos de la mina.

Cardozo sostiene que: "*no podemos simplificar las dimensiones de la responsabilidad social, especialmente cuando es un tema tan contaminado*". La solución no es ir contra el proyecto, con la participación de todas las partes interesadas; menos aun cuando tienen un enemigo común como la minería informal, que contamina, empobrece y no es regulada firmemente.

Por último, es importante señalar que cada especialista aporta algunos nuevos conocimientos a la investigación, porque sus antecedentes no son los mismos. Mientras que Rossell explicaba la importancia de las implicaciones económicas de la RSC, más específicamente los programas creados por ALAC, los Sres. Albareda y Cardozo problematizan esta visión, explicando un poco de historia de la empresa minera y la importancia de las políticas que realmente pueden trabajar bien en nuestro país y que no son sólo modelos que funcionaron bien en el extranjero.

Por ejemplo, respecto a los estilos de vida en muchas comunidades campesinas, que viven tradicionalmente en el sistema económico de subsistencia con la presencia de la mina, intentan cambiar a una forma más moderna y capitalista de consumo.

Cardozo trata de explicar el conflicto de la compra de tierras: cómo que estas fueron compradas a precios que la empresa “entendía por justos”, pero que esto “no era el correcto” - una vez que la comunidad ha oído de posibles impactos sobre el agua y en su tierra- como esto

desencadena el conflicto y la renegociación con ellos. Lo que asombra es saber cuándo la información estaba disponible en algún momento o cómo fue que las comunidades se enteraron de estos impactos económicos y sociales, cómo ha cambiado su vida con los años.

Esto da lugar a contrastar con el enfoque que sostiene el sr. José Luis López (2007):

“Hay un compromiso para cambiar por la empresa, pero no es suficiente”, porque todavía tienen la idea de que “la empresa es como Dios” y que “todos los problemas son causados por la comunidad”. En consecuencia, el mayor inconveniente para el diálogo en Cajamarca es que “no se reconocen los defectos y conflictos generados por la minera”.

A continuación se resumen algunos cambios que se producen muchas veces por presión de movilizaciones y protestas de los actores sociales.



CAPÍTULO VI

LOS CAMBIOS EN LOS ENFOQUES SOCIALES

Este capítulo puede ser considerado como la columna vertebral que sostiene el cuerpo de la tesis con información empírica inédita, se centra en los cambios de los enfoques sociales como efecto de las presiones de los movimientos sociales; desde su etapa inicial -con la llegada a Cajamarca de la empresa minera en los años 90- a los primeros años de operaciones en el 2000. Luego viene el período de ampliaciones desde el 2007 hasta la crisis de Conga en el 2011. Aquí se registra cómo la empresa empieza a operar con un enfoque de responsabilidad social RSC que si bien “minimalista”, conserva rasgos de los enfoques originales -asistencialista y paternalista- tratando de diferenciarse de los errores del pasado. En las entrevistas citadas en este capítulo se describe -lo más detalladamente posible- los cambios en los enfoques sociales dentro de la empresa.

En esta sección se desarrollan los límites de un enfoque “mínimo” de responsabilidad social, que acaso se entienda porque no había otro enfoque disponible entonces, ya que la lógica de la conflictividad todavía no empezaba a manifestarse. Entonces, había una relativa subestimación, ceguera o miopía con relación a las comunidades campesinas. Frente a los problemas sociales se imponían enfoques economicistas y tradicionalistas, hasta que años más tarde se puede observar claramente que, de la subestimación de los problemas se pasó a la reacción frente a las protestas y movilizaciones sociales. Al inicio de la protesta social, la respuesta exigía el reconocimiento que había problemas que requerían respuestas oportunas y adecuadas.

La historia revela el intento de resolver pacíficamente los conflictos con la mesa de diálogo, el Defensor del Banco Mundial (CAO), de acuerdo a las presiones sociales externas y de algunos grupos de accionistas cristianos (CBS) de Newmont. Yanacocha tuvo que explicar por qué las relaciones comunitarias no iban bien y las iniciativas aplicadas tampoco funcionaban.

6.1. La importancia de las relaciones de poder entre actores

En relación a los diversos enfoques se encuentra en la teoría del “nuevo institucionalismo” una definición actual de las instituciones, refiriéndose no solo a formas de organización social (...), sino a fenómenos sociales, en diferentes niveles, desde códigos de conducta informales, contratos escritos u organizaciones complejas. Siguiendo esta línea de pensamiento se trata de reconocer la importancia del estudio de las interrelaciones entre actores e instituciones, de acuerdo con Lowndes y Roberts (2013), en las relaciones comunitarias en Yanacocha se pueden identificar relaciones de poder de los actores empresariales, los actores sociales, y las autoridades del Estado. En el grafico se pueden identificar en las diversas etapas a los actores que ejercen control y dominio, quienes son dominados y aquellos que tras situaciones de resistencia generan conflictos y cambios para responder a movimientos disruptivos.

Un punto interesante del caso en estudio para el “nuevo institucionalismo” es que si bien se define como: “el método de análisis económico basado en el estudio de las instituciones. Empresas, sindicatos y los administrados”, según Lowndes y Roberts (2013) es importante:

“Entender las instituciones (políticas), relacionadas con la gente ordinaria, y no sólo con la capacidad del gobierno, y los actos que habitan la arena política directamente: las instituciones políticas, que dan forma a las oportunidades que todos nosotros tenemos

como ciudadanos, de que sean escuchadas nuestras voces, participar y acceder a servicios públicos”.

A continuación se presentan en tablas los resúmenes de las respuestas de los actores empresariales, primero los directivos de Buenaventura con gran influencia en las decisiones en Yanacocha con un enfoque social “tradicionalista”.

Tras las protestas en el Cerro Quilish (2004) se hizo un “*mea culpa*” publico del Gerente General de la empresa minera, que dio inicio a algunos cambios en los enfoques y las relaciones comunitarias, creación de la asociación corporativa ALAC enfocada en proyectos de desarrollo, contribuciones voluntarias, fondos sociales, entre otros.

En este contexto aparece la RSC en Yanacocha, que resalta como un concepto nuevo, a presente en los diálogos, documentos y entrevistas a los directivos y actores empresariales, en los acuerdos post conflictos sociales y en los cambios en las relaciones comunitarias de Yanacocha. No obstante, en parte del estudio se encuentran los fundamentos centrales de la tesis en la coexistencia de enfoques sociales, tras una etapa en la cual si bien se trata de superar una cierta subestimación del tema de las relaciones comunitarias, se continua con la implementación de políticas tradicionalistas y paternalistas, que evidencian contradicciones entre funcionarios entrevistados en las áreas de exploraciones, operaciones y relaciones comunitarias.

La subordinación de éstas últimas a las primeras revela los límites de los enfoques sociales innovadores, las contradicciones internas y externas y finalmente el predominio de los enfoques y prácticas tradicionalistas; dando como resultado una RSC minimalista. Los cambios de las visiones paternalistas del pasado hacia visiones sociales más integrales, en un entorno social cada vez más amplio y complejo dieron lugar a cambios en la organización interna y entre socios y aliados. Tanto dentro como fuera de la empresa se expresan problemas y movimientos sociales

entre 2004 y 2006 que obligan a ceder por presión dado muestras de mayores responsabilidades ambientales y sociales, pasado de visiones verticales a otras más dialogadas y participativas.

Finalmente, con el estallido de la crisis en Conga (2011) se revela que los problemas continuaban en estado latente y explotaron a pesar de los acuerdos suscritos con 32 comunidades ubicadas en las áreas rurales de los distritos de Huasmín y Sorochuco, en la provincia de Celendín. Los acuerdos incumplidos en las comunidades y áreas bajo la influencia directa de Yanacocha fueron base para las protestas contra la empresa minera en el 2011.

El contexto social y político contaba con nuevas autoridades del Gobierno Nacional y Regional, en las municipalidades provinciales y distritales, mientras que los líderes sociales en comunidades, rondas y organizaciones sociales adquirían nuevos aliados en los liderazgos políticos, algunos más radicales que los anteriores que entonces ya estaban convencidos que no serían beneficiadas por el proyecto de Yanacocha en Conga e iniciaron su cuestionamiento.

A juicio de los líderes de las organizaciones sociales, las autoridades locales y el Gobierno regional (GORE Cajamarca) de entonces, en pronunciamientos públicos, sobre el proyecto de Conga, manifestaban que este “ponía en peligro las y fuentes de agua de Cajamarca”, por eso el lema era: “Agua si, Mina no” en los conflictos y movilizaciones sociales. Al interior de las nuevas autoridades del Estado, entre el GORE y el Gobierno central se dieron repuestas contradictorias frente a la crisis en Conga, pasando de la aprobación a la negación del mismo, con lo cual agravaron el conflicto social hasta el punto de convertirse en una de las crisis políticas más graves a nivel nacional.

Al decretarse el estado de emergencia la represión policial llevo a cientos de pobladores detenidos y el desenlace fatal con la pérdida de la vida de cuatro personas que, al parecer, se pudo evitar desde la empresa minera y el gobierno, sino se apresuraba la ejecución del proyecto.

El EIA de Conga estaba prácticamente aprobado desde junio del 2010, antes del cambio de gobierno, y la empresa minera con el esquema de financiamiento listo para su ejecución.

Sin embargo, dado que se cuestionó la aprobación por el MINEM en el Gobierno anterior, se revisó el EIA y se realizaron objeciones por las nuevas autoridades del MINAM respaldando la movilización social con lo cual pusieron en “stand by” el proyecto de ampliación de Yanacocha en Conga. El componente social del EIA y la forma de gestión socio ambiental del proyecto por la empresa minera, no habrían considerado múltiples expectativas sociales de comunidades locales vecinas dentro del área de influencia de Yanacocha.

Las fuertes protestas y reacciones locales se extendieron a los ámbitos regionales con la participación de miles de personas, comunidades y rondas campesinas, organizaciones sociales regionales, que no fueron considerados en los diálogos como grupos de interés –stakeholders– por la empresa minera. Según revelan los hechos y crónicas desde mediados del año 2011 la movilización de miles de campesinos y pobladores habría llegado a bloquear indefinidamente este proyecto dejándolo desde entonces en un incierto futuro.

Las movilizaciones masivas ejercieron el control de la situación hasta inicios del 2012 con bloqueos y marchas que comprometieron a miles de personas provenientes del campo y la ciudad, maestros, jóvenes y mujeres, comunidades y rondas campesinas, estudiantes y diversas organizaciones sociales rurales y urbanas, dirigidas por líderes sociales y con participación de autoridades de los Gobiernos locales y regional de Cajamarca. Quienes marchaban desde Cajamarca llegaron hasta la ciudad capital de Lima en la marcha multitudinaria.

El lema central de la movilización social era: “Por el agua y la vida”, donde participaron miles de hombres y mujeres, jóvenes, comunidades campesinas, maestras y estudiantes, profesionales y actores sociales diversos, incluso pastores y religiosos animados por la defensa

del agua y la vida. Estas protestas sociales se exacerbaban con la declaratoria del estado de emergencia y la represión policial violenta. La detención de los líderes sociales y políticos y fatal muerte de 4 campesinos en Conga, llevaron a paralizar las obras y frustrar el megaproyecto hasta un futuro incierto aún.

En los estudios (EIA) de minera Yanacocha se observa que, para obtener la autorización y permiso legal para operar, ellos se comprometen a celebrar acuerdos con los propietarios de las tierras para tener derecho al acceso a los terrenos y las fuentes de agua necesarios para las operaciones mineras, pero sin mencionar mayores requisitos y detalles se realizan audiencias públicas masivas, así como los diálogos y acuerdos bilaterales con familias y comunidades.

Para tratar de entender las causas de los problemas en las relaciones comunitarias de Yanacocha y los gérmenes de las movilizaciones y protestas sociales, se realizaron entrevistas a actores sociales, mujeres, jóvenes y profesionales de ONG locales. A modo de conversaciones grupales-*focus groups*- durante las pausas de su jornada de trabajo se realizaron las primeras entrevistas en setiembre del 2007 a mujeres en el proyecto de micro reservorios, luego se entrevistaron en el marco de un foro por el agua, realizados en octubre de 2008 y finalmente a los profesionales en CARE Cajamarca, en el 2009. A continuación se presentan los resúmenes de sus respuestas y el análisis de sus reacciones frente a los proyectos sociales de la empresa minera Yanacocha, para apreciar las diferencias y el desbalance de poder entre actores.

6.2. Las mujeres y las familias campesinas

Los actores sociales -rurales y urbanos- en Cajamarca son amplios y diversos, mayoritariamente campesinados minifundista, que dado que es difícil cubrir al universo con recursos escasos el estudio debe focalizar en una pequeña muestra de actores sociales integrados por personas sencillas pero significativas, con derechos y deberes y dejarles expresarse en

entrevistas realizadas en el campo, para comprobar *in situ* cómo se ejecutan los programas sociales y que enfoques sociales se aplican por trabajadores de la empresa minera.

Estas entrevistas han sido conversaciones estructuradas, grabadas, que dieron lugar a respuestas e historias contadas por mujeres y hombres de familias campesinas que estaban presentes en el día y el lugar elegidos al azar, sin previo aviso, durante la labor comunal, aprovechando los momentos de descanso para compartir viandas y conversaciones.

En el análisis se deja constancia en primer lugar, que ninguna de las mujeres campesinas entrevistadas ni los jóvenes entrevistados han permitido citar sus nombres completos, que el anonimato era una garantía de seguridad frente al temor de ser reconocido.

En segundo lugar, se constató que los entrevistados en el campo dicen desconocer qué es la RSC de la empresa minera, no obstante responden y comparten sus experiencias en el tema a partir de las preguntas de la entrevista en sus parcelas. “Los pozos”, como los denominan las mujeres campesinas entrevistadas son parte del proyecto de 200 micro reservorios que se estaban construyendo en las pequeñas chacras familiares de las comunidades de Baños del Inca como producto de acuerdos con las propias familias campesinas. Este proyecto era ejecutado con la mano de obra local, el apoyo financiero de la empresa minera, la asesoría técnica de la ONG local, el Instituto Cuencas, y la maquinaria pesada de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca. En esta parte del estudio se trataba de responder a la pregunta de:

¿Qué enfoques sociales conoce que se han aplicado por la empresa minera Yanacocha?

¿Cuáles son los programas sociales que conoce y que han sido compartidos con Uds.

Mujeres, jóvenes de comunidades campesinas?

Las mujeres campesinas trabajan con los varones en parcelas familiares, dentro de anexos de comunidades campesinas en distritos ubicados en los territorios concedidos a la empresa

minera. Las autoridades que llegaron al lugar son funcionarios de la Municipalidad que ha cedido el uso de su maquinaria pesada.

El proyecto social se orienta a construir 200 micro reservorios cuya ejecución se inició el 2007 en colaboración con una ONG local, el Instituto Cuencas, y con la participación de familias campesinas y el municipio del distrito de Baños del Inca. Para el trabajo de campo de este estudio la empresa minera lo refirió como uno de los proyectos ambientales y sociales con resultados positivos. Este proyecto cuenta con la participación de la municipalidad del distrito, con la asistencia técnica de la ONG Instituto Cuencas y el apoyo financiero de la empresa minera. Durante la visita a esta comunidad fue evidente el temor, la distancia cultural y la existencia de barreras de comunicación entre algunos empleados de empresa minera y las mujeres de las comunidades. Algunos funcionarios al servicio de la empresa minera las calificaban peyorativamente como personas “*oportunistas*”, ociosas o “*aquellos que se niegan a cambiar*”.

De otro lado, se hizo evidente la cercanía con los técnicos de la ONG local que a pesar de la falta de información sencilla respecto a la empresa minera, les daba explicaciones sencillas para explicar los objetivos de estos proyectos sociales en estas comunidades.

En este lugar las respuestas fueron recolectadas en septiembre de 2007 durante un día en el cual la población de la comunidad campesina estaba participando en trabajo comunitario, los resultados se resumen en la Tabla siguiente. La síntesis de las respuestas revela lo siguiente:

A la Pregunta 1) De 3/3 todas son positivas y responden que sí, todo el mundo quiere el pozo para su bien.

Pregunta 2) 2/3 sí quieren el bien, pero en sus campos y 1 lo quiere en otro lugar.

Pregunta 3) 2/3 construyen el pozo con ayuda familiar, 1 no sabe si tendrá ayuda.

Pregunta 4) 3/3 todos tienen poca agua por lo que si aprecian el pozo.

Pregunta 5) 3/3 todos tienen ahora terrenos aptos para la siembra, gracias al agua de los pozos.

Pregunta 6) 2/3 dicen que no están bien informados, sólo 1 dice estar informado.

Pregunta 7) 2/3 dicen que no son nuevos en el lugar, 1 dice que si lo es y piensa que es por eso que se le excluye.

Pregunta 8) 3/3 dicen que son propietarios de las tierras.

Pregunta 9) 2/3 dicen que tienen animalitos y requieren pastos para su vaca.

1 no responde.

Pregunta 10) 2/3 expresan algunas críticas al proyecto tales como la falta de información.

Uno no responde.

Al final de la visita una campesina (14) agradece por la visita, por el apoyo de la municipalidad y de la empresa minera. "Gracias por los pocitos " dice con gratitud y afecto expresando el deseo que su chacra *"tenga más pasto para pastar sus animalitos"*.

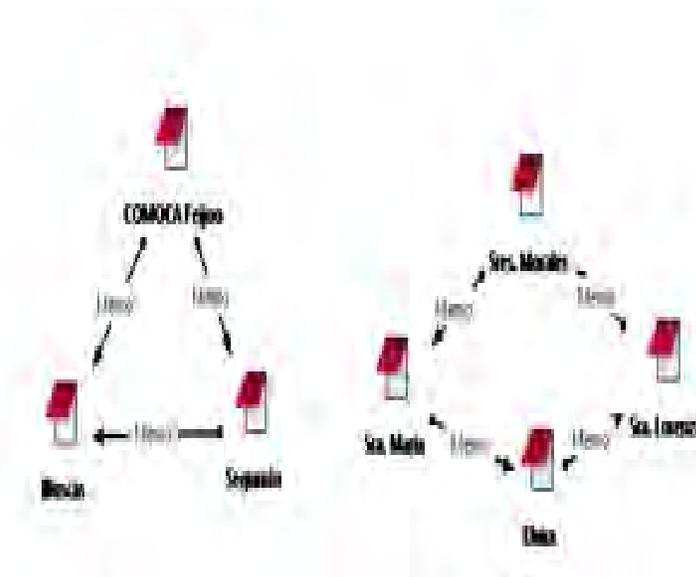
Las campesinas entrevistadas fueron elegidas al azar para el trabajo de campo, que fue realizado en coordinación con Ricardo Morel, gerente del área de asuntos externos de la empresa minera. Se coordinó además con los técnicos aliados en Cajamarca para el viaje con los técnicos de la ONG Cuencas, con quienes se presentó el estudio, precisando el objetivo de la visita durante una jornada de trabajo comunal en una de las comunidades del distrito de Baños del Inca. Dos técnicos de la empresa minera se quedaron en la movilidad de la empresa.

Al presentar las preguntas del estudio se explicaba a cada una de las personas la importancia de conocer las opiniones de las mujeres, jóvenes y sus familiares, se procedió a grabar para recordar y recoger lo más fidedignamente sus palabras. En la visita a estas

comunidades, era evidente la ausencia de varones quienes estaban realizando otras ocupaciones en otras provincias dentro o fuera de Cajamarca, mientras las mujeres se quedaban a cargo de las chacras familiares como en otras comunidades de los Andes norteños, al centro o sur del país. En forma aleatoria nos acercamos a las personas a entrevistar. Dada la cercanía al centro del distrito de Baños del Inca, a 30 minutos de la ciudad de Cajamarca, se escogieron cuatro mujeres sin cargos dentro de la comunidad campesina.

Las mujeres fueron contactadas mientras realizaban faenas en sus parcelas. Los hombres que estaban fuera de la comunidad ese día dedicados a otras ocupaciones o faenas colectivas de construcción de caminos u otros no participaron del estudio. Se preguntó por el objetivo de la construcción de los reservorios, “los pozos”, y los técnicos explicaron que eran para acopiar agua de lluvias y poder regar las chacras en épocas de sequía. Esto permitía lograr un beneficio económico directo, llegando a duplicar los ingresos por dos cosechas en cada familia campesina. La experiencia había sido validada por los “Yachachiq” como uno de las técnicas de la metodología de “aprendo y enseño” aplicada en otras comunidades campesinas andinas del país.

Figura 6. Notas sobre Mujeres y Jóvenes campesinos en COMOCA



Las cuatro mujeres y sus familiares entrevistadas en esta visita de campo realizada el primer día en una comunidad campesina o población rural, constituyen una muestra importante del universo mayor de familias y comunidades campesinas que viven y trabajan en el campo, en los territorios concesionados a Yanacocha. La mayor presencia las mujeres campesinas se explica en parte por la migración de los varones fuera de épocas de siembra o cosecha, hacia fuentes de empleo en la costa o selva. A continuación se presentan sus principales respuestas a la guía de entrevista.

“Vi que allí, a continuación de mis tierras, uno de mis parientes le ha pasado lo mismo que a mí”. Esta respuesta a la primera pregunta acerca de la RS de la empresa minera y las comunidades resultaba hasta cierto punto desconcertante.

Es que no comprendían bien la pregunta para que la comunicación fuera positiva. Tal vez era necesario re frasear o usar otras palabras para que las respuestas brotaran en estas entrevistas que revelaron formas diversas de organizar el pensamiento en las mujeres del campo que participaban en este programa social. Por ejemplo, ante la pregunta:

¿Quién los preparó y brindó el apoyo para este proyecto?

La respuesta de una mujer fue: “*El teniente*” y otra: “*El teniente acá no vino*”.

Ellas estaban aludiendo a la presencia o la ausencia del Teniente Gobernador, que es la autoridad política más cercana a su comunidad en el centro poblado.

Las preguntas si bien eran claras para nosotros, al parecer no lo eran para las mujeres entrevistadas en la comunidad. En sus respuestas era interesante constatar aludieron en varias oportunidades al teniente, antes que al alcalde del municipio, o al presidente de su comunidad, sin mencionar a la empresa minera ni la ONG local.

Luego de conversar con las mujeres residentes en estas parcelas y preguntar por sus orígenes las respuestas revelaron que en la mayoría eran campesinas migrantes de otras provincias o regiones andinas, que vinieron en busca de mejores oportunidades de trabajo.

Sin decirlo aludían a expectativas de trabajo de los varones en las actividades mineras de Yanacocha en los años 90. Sus respuestas eran transparentes cuando se les preguntaba: ¿Uds. como son propietarias de las parcelas por compra ventas particulares? ¿Sus papeles están en orden? Fueron concluyentes: “*Todos tenemos y merecemos los mismos derechos*”.

Como se muestra a continuación en sus respuestas ante las preguntas de una guía que se fue modificando, no se quedaron sin respuestas, fueron directas al dar a conocer sus puntos de vista, rompiendo estereotipos o imágenes distorsionadas que a veces tenemos de las personas del campo en las comunidades campesinas.

Una de las campesinas explícitamente comenta que ella participa y “*voy a ayudar*”, a dar su fuerza de trabajo para apoyar los proyectos, porque no se trata de obtener ganancias en dinero, pero sí de cambiar su vida: “*Queremos mejores pastos para ganar la vida mejor, no para hacer negocios*”. A continuación va la tabla con sus respuestas resumidas.

Tabla 9. Las mujeres campesinas y los micro-reservorios en Baños del Inca

Preguntas	M.1	M.2	M.3
1. ¿Tiene el pozo?	Sí.	Sí.	Sí, para mí está bien.
2. ¿Dónde lo quieres?	Aquí.	La tierra aquí, es mi hijo, ha plantado césped.	Hice mi hay bien poco.
3. ¿Cómo se hace?	No sé. La máquina ha pasado.	Mi hijo ha venido a ayudar a que hemos llegado a la ayuda de Chimbote.	Hemos hecho esto para plantar algunas plantitas.
4. ¿Tienes agua?	Sí, pero poco.	Poco, el "pequeño ojo de agua" está conectado.	Poco, esperemos que haya más agua.
5. ¿Es conveniente la tierra?	Sí, <i>pampita</i> , es no "falda" (pendiente).	Sí, estamos plantando césped. Papas, habas, ollucos. Todos los producen, pero sólo cuando hay agua.	Sí, deseo plantar lechuga, pasto, rábano, patatas, todo.
6. ¿Está informado?	No. No estamos informados.	No. Aquí hemos estado antes con tristeza.	Sí, espero que sigan apoyándonos.
7. ¿Eres nuevo aquí?	Sí, Somos nuevos. De Carahuanga, Puno.	No, somos de aquí pero vamos a Chimbote a vender ollas de barro.	No, he estudiado Chinchín Otuzco. Ahora estudio en Rumipampa, está más cerca.
8. ¿Son estas tus tierras?	Sí. Compramos 3-4 hectáreas, con hechos. Ya hemos pagado contribución. Ya hemos plantado.	Tenemos pequeñas parcelas de tierra. Somos 10 familias, algunos están aquí y otros están en el camino. Tenemos otras pequeñas parcelas, pero mi hijo dice que demasiado me estoy rompiendo la tierra.	Sí. Todo el mundo participa. Las mujeres también participan. Nosotros por ayudar a cocinar, para mover rocas. También trabajamos.
9. ¿Tienes animales?	Sí, disponemos de pequeños animales. Ninguna leche sale cuando hay sequía. Cuando hay hierba, sí.	N / A	Ayuda toda la familia. Mano de obra. Elvira (14) los lazos de sus animalitos.
10. ¿Otros problemas?	Teniente no informa.	Esperaremos pues a la lluvia.	Muchas gracias por su visita.

Fuente: Entrevistas grupales preparadas por la autora (2007).

“Antes, las familias se fueron de aquí porque no tenían ninguna oportunidad. Ahora vuelven, gracias a que la familia cuenta con estos pozos.

Ahora podemos regar nuestras chacras durante la estación seca y enriquecer nuestra nutrición y la de nuestras familias”.

6.3. Los Jóvenes campesinos y el monitoreo de canales de agua (COMOCA)

Uno de los campesinos afirma que *“el desarrollo se logra a través de la educación”*.

En las poblaciones rurales de Cajamarca subsisten diversas formas organizativas, algunas son comunidades y otras rondas campesinas, diversas formas de organizaciones sociales de las personas que viven dentro de centros poblados menores o caseríos, sobre un territorio de modo tradicional, en el cual el subsuelo con recursos minerales ha sido concesionado por el Gobierno nacional a la empresa minera Yanacocha. Desde un enfoque de derechos es preciso distinguir que estos múltiples actores, que tienen derechos y deberes individuales y colectivos, están casi siempre organizados, se articulan en múltiples redes sociales, y en sus testimonios revelan historias familiares, basadas en sus experiencias, percepciones y expectativas peculiares.

Si bien las respuestas revelan diversas opiniones, percepciones y expectativas de las mujeres, familias y jóvenes en las comunidades campesinas locales, dan a conocer realidades y recuerdos del pasado y expectativas del futuro. En las comunidades existen *rondas campesinas*, comités, centros poblados y otras diversas formas asociativas.

La empresa minera ha promovido algunas organizaciones sociales creadas para operar y mantener los canales y depósitos de agua de uso de la empresa minera y de las familias campesinas: el Comité de Monitoreo de Canales de Agua (COMOCA), conformado por los campesinos usuarios de los canales de las aguas que discurren hacia la parte baja de las cuencas. Los comités son organizaciones sociales que en el campo contribuyen al control de cantidad y

calidad de las aguas tratadas y el cumplimiento de las responsabilidades ambientales y sociales de la empresa minera. Este Comité COMOCA fue creado con el apoyo de Yanacocha, que ha brindado apoyo en la capacitación de los jóvenes campesinos encargados desde el año 2006 del monitoreo de la calidad del agua de los canales que la empresa minera devuelve tratada en sus plantas de ósmosis inversa, luego de sus operaciones, para el riego de las chacras.

Desde los orígenes de Yanacocha uno de los mayores temores de las poblaciones locales ha sido la contaminación de las aguas. Las primeras denuncias son casos de muerte de peces, cambios en los indicadores biológicos, cambios en la cantidad y calidad de las aguas de los canales. Los temores generados por la contaminación ambiental de las aguas aumentaron con la afectación de la vida y la salud de la población rural tras el accidente de Choropampa (2000).

Las noticias que llegaban entonces desde la población rural a la ciudad de Cajamarca, aumentaban el temor de la contaminación de las aguas de uso poblacional, abastecida por la planta de tratamiento El Milagro a cargo de la empresa municipal de agua y saneamiento (SEDACAJ). Como las aguas tratadas los rumores y temores se difundían por las cuencas hidrográficas desde las alturas hacia las tierras de la costa y la amazonia.

En las entrevistas realizadas a los jóvenes del COMOCA, se mencionaron los canales de irrigación como obras necesarias y con impactos positivos para las familias de agricultores y las comunidades campesinas locales. Los canales son vistos como resultado de trabajos comunales realizados con apoyos de la empresa minera, no solo dedicada a compensar sino a prevenir y mitigar algunos de los impactos ambientales. Estas obras requieren de mantenimiento, operación y control de calidad que llevan a cabo jóvenes campesinos de las comunidades que aportan con sus jornadas y mano de obra local, contando con el apoyo de los técnicos de los municipios, recursos públicos y privados.

Los jóvenes campesinos del COMOCA, indicaron en las respuestas a las preguntas formuladas en las entrevistas que si disponían de información sobre los proyectos sociales de la empresa minera y de aquello que estaba hecho con las comunidades, pues ellos participaban de las reuniones informativas. Ellos consideraban que sus relaciones comunitarias se han manejado bien. Podían confirmar a quiénes estaban dirigidas las obras en la comunidad y si bien ningún campesino entrevistado lo ha mencionado, sus respuestas revelaban contar con mayor información, participación y capacitación que las mujeres campesinas entrevistadas.

Los tres campesinos dieron respuestas más informadas y profundizaban en algunos temas sobre programas sociales de la empresa minera, indicando que a corto plazo estaban orientados a infraestructura, pero también a educación, salud y nutrición. Al finalizar concluían que los resultados de los programas sociales se explicaban por la *falta de intervención del Estado*, que a futuro debería “*establecer un equilibrio entre los poderes de la minería y la comunidad*”.

Uno de los entrevistados (a quien denominaremos Feijoo, marzo, 2008) sostiene que:

“Sólo con el equilibrio de estos poderes tenemos una visión de desarrollo con beneficios para todos, que escucha la visión de cada parte, y apunta al futuro, incluso después de la mina.” Feijoo también menciona algunas políticas específicas que deben cumplirse “*orientados al agua*” y a darle “*ventajas reales a la población*”: “*dar puestos de trabajo o mejorar la economía*”, una situación que parece importante mencionar cuando busca dejar atrás el paternalismo.

Dos campesinos explican que la RS no sólo proviene de la compañía minera, ya que los campesinos conocen y pueden reclamar sus derechos-por ejemplo, a través de alianzas mayores, como para el agua. En esta forma la capacidad de dar respuestas a la guía de preguntas queda confirmada, si necesidad de re frasear aunque cabe señalar que si bien ninguno de los

campesinos indica directamente lo que significa la RSC de Yanacocha, para ellos *se revela lo importante que es “saber lo que ellos consideran que la mina puede hacer en beneficio de sus comunidades”*.

Finalmente, ellos mencionan algunos problemas con las autoridades lo que les lleva a preguntarse: *¿Cuál es un contexto más amplio de cada comunidad?, ¿Hay otros problemas en que pensar, como en los niños que no están educados, que no tienen una nutrición adecuada?*

Sus respuestas se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 10. Los Jóvenes campesinos en el Comité de Monitoreo de Canales (COMOCA)

Preguntas	C.1	C.2	C.3
1. ¿Está informado?	Sí.	Sí.	Sí.
2. ¿Participa?	Sí.	Sí.	No.
3. ¿Está consciente?	Sí.	Sí.	Sí.
4. ¿Está involucrado en la gestión?	No. Realizan los análisis. Coincide con las peticiones de la gente de las comunidades, que se concretar en proyectos.	No. Los que gestionan son las autoridades locales. ¿Acuerdo? No tenemos una.	En el enfoque de la RS, que más se comparte y hacia el desarrollo.
5. ¿Hay conflictos?	La empresa maneja meticulosamente. La población es muy extensa. Priorice con quien trabajar con. Con todo, no. Es difícil, pero están haciendo mayores esfuerzos.	No estamos de acuerdo con llegar a un conflicto. En caso de que no son capaces de responder, nosotros debemos mantener la calma.	La ausencia de una visión. Algunas obras son inversión monstruosa, muerta. Se trata de construir sociedades mejores.
6. ¿En relación con el tratamiento del agua?	Comités. Asociaciones. Trabajo duro. Participantes de la población.	Sí monitorización. Laboratorios en Lima a analizar las muestras.	Tratamiento del agua no puede ser parte del RS.

7. ¿Con respecto a la RS?	En exploraciones de 1992. Calma a la gente. No sabía que crecería la mina. De 95-96 necesidad nos hizo organizar. Diálogo.	Participa como uno de 360 beneficiarios de un canal.	RS se debe involucrar a los amigos de la comunidad como agentes activos.
8. ¿Con respecto a la empresa?	En toda la zona hay 25 canales. En el caso de los canales más grandes se ha formado una mesa redonda. 2 extrajudiciales.	Nos todavía no ha dado los resultados de laboratorio.	No toda la actividad que se pagará. Aproveche la oportunidad de que la empresa puede dar. Aceptación de RS según el estado.
9. ¿Con respecto a la RS de la minera?	Entiendo que la mina ha asumido una responsabilidad en el entorno, empezando por el agua.	Entiendo que con estos eventos, hay preocupación en la que nos da el agua más tratada. Monitoreo. No se pongamos a un lado.	Trabajo coordinado en conjunto con la sociedad.
10. ¿Otros temas?	Seguir aplicando tecnología para cuidar el medio ambiente y dar apoyo para que todos estemos contentos.	Un cambio de 15-20%. No veo ningún desarrollo. Al menos construir una fábrica. Entrenadores. Apoyo. Contribuir con un grano más de arena para Cajamarca y sus comunidades, que viven en la escasez, sin trabajo y sin recursos económicos.	RS es una conjugación de esfuerzos que la empresa aporta A, B, de comunidades y el estado C. La realidad de nuestras comunidades es profunda, triste, incomprendida. Interactuando con las comunidades, durante 10-15 años ayuda a tener una percepción.

Fuente: Resumen de entrevistas preparadas por la autora (2010)

En las respuestas dadas en las entrevistas con los tres jóvenes campesinos líderes sociales de COMOCA, durante el Foro del Agua, en la provincia del Callao, (C1, C2 y C3, octubre de 2008), que se resumen en la tabla anterior, se ve que la información que reciben y cómo la entienden cuando participan en el monitoreo y seguimiento del agua en los canales, así como las propuestas de las actividades que podrían mejorarse a su criterio.

Para la acreditación de la calidad del agua ellos realizan observaciones de indicadores biológicos como sapos y truchas, así como indicadores de acidez y turbidez, indicadores físicos y

químicos, y se observa la transparencia del agua necesaria para sus actividades agrícolas y pecuarias, así como para el consumo familiar.

En suma, la síntesis de sus respuestas da los siguientes resultados:

Pregunta 1) 3/3 todos los tres campesinos responden que si se les informó.

Pregunta 2) 2/3 dos dicen que han participado y 1 no.

Pregunta 3) 3/3 todos responden que conocen.

Pregunta 4) 3/3 todos responden que no gestionan los proyectos, pero que si tienen propuestas.

Pregunta 5) 3/3 Todos dicen que no están de acuerdo con los conflictos y prefieren esperar con calma una solución.

Pregunta 6) 3/3 Todos dicen que el control del agua se lleva a cabo.

Pregunta 7) 3/3 todos destacan algunos hitos en la historia de la empresa minera y ven algunos cambios.

Pregunta 8) 2/3 dos narran experiencias de su organización, los acuerdos con la empresa y las oportunidades que ofrece sólo uno declara que no haber recibido resultados de análisis de calidad de agua.

Pregunta 9) 3/3 Todos definen la responsabilidad social con el medio ambiente, en general y especialmente con el agua y el bienestar de la comunidad.

Pregunta 10) 3/3 todos sugieren otros temas: el desarrollo que aún no es visto; las tecnologías para el cuidado del medio ambiente; la triste realidad de las comunidades; que es necesario interactuar; mayor contribución de la empresa; mejores relaciones entre el estado y las comunidades, entre otros.

Las preguntas sobre sus necesidades y expectativas permiten conocer la mentalidad de jóvenes campesinos padres de familias, que viven en uno de los pueblos dentro de las áreas concedidas a Yanacocha. Es interesante saber que estas personas sostienen que sus comunidades no siempre han sido consideradas en la aprobación de los estudios EIA y en los mapas de *stakeholders* de la empresa minera. Según los informes corporativos- luego de tres décadas de exploraciones y operaciones en el 2010 impactaban en más de 155 comunidades, con 300 mil personas aunque sus operaciones se realizaban dentro del 10% del territorio concedido en 30 mil has adquiridas en propiedad para sus operaciones mineras. Desde las primeras exploraciones, de las cinco comunidades que fueron identificadas en los 1980 y que aceptaban a los exploradores mineros porque tenían expectativas positivas sobre la mina como generadora de trabajo, según lo revelado por uno de los geólogos entrevistados, el doctor Miguel Cardozo, manifestó que su presencia en la década de 1980 en el campo de Cajamarca “*fue positiva*” y “*ha ayudado a generar confianza y expectativas de mejoras en las comunidades locales*”. Ellos habían sido “*bien recibidos por los amables anfitriones, como invitados*”. En las primeras comunidades rurales, la población tenía esperanzas de que con las minas habría mejoras en su calidad de vida, con nuevas oportunidades de empleo que la industria minera podía ofrecerles.

Los cambios en las relaciones comunitarias se dan con el inicio de las construcciones de las minas y las primeras operaciones mineras en los 90, según los entrevistados. Los factores propios del creciente tamaño de los depósitos minerales, la velocidad de las explotaciones y de ampliación de los nuevos proyectos, hace evidente la existencia de mayores impactos y enfoques insuficientes de responsabilidades ambientales y sociales. La falta de respuesta y oportuna atención a las expectativas de las comunidades locales, se convierten en demandas y denuncias,

finalmente en conflictos sociales por el incumplimiento de los acuerdos suscritos luego de intensas presiones sociales.

Los cambios en los enfoques sociales desde el 2007 parten de una demanda de mayor inversión económica en el aporte voluntario y mayores responsabilidades sociales y ambientales. La inversión que se dirige hacia reservorios, represas y canales de agua se presenta como inversión en obras consideradas como activos ambientales. Desde entonces, en Yanacocha se habla sobre una "*nueva filosofía basada en el agua*" y un "*nuevo enfoque de cuencas*".

Las obras más relevantes en esta etapa están relacionadas con la gestión de recursos económicos hacia embalses, canales y presas de control de sedimentos en el río Grande y el río Rejo. La empresa minera ha declarado desde entonces "ser una empresa minera con un enfoque de gestión del agua en el contexto de una visión de gestión de las cuencas hidrográficas".

El cumplimiento de los acuerdos sociales con las comunidades campesinas cuenca abajo es una cuestión clave tratándose de operaciones mineras ubicadas en las cabeceras de cuencas andinas. Las campesinas entrevistadas viven dentro del área de influencia directa de la empresa minera pero no participaban del COMOCA.

En las 155 comunidades locales del área de influencia de Yanacocha no se mencionan a las mujeres campesinas aunque su presencia sigue siendo importante a veces son invisibles frente a los varones. En los acuerdos y programas que emanan de los Estudios de impacto ambiental (EIA) de la empresa minera, cuya aprobación se realiza en audiencias mayoritariamente integradas por varones. Los comuneros son quienes se informan y participan en las asambleas antes de dar su aprobación a la venta de tierras previa a la autorización de las licencias y permisos legales para operar dadas por las autoridades públicas en el MINEM.

Estos acuerdos y contratos con los propietarios de tierras serían validados en el tiempo, por las mujeres y jóvenes de las familias campesinas, que dan el apoyo indispensable para conceder el acceso a las tierras necesarias para las operaciones de los sitios de explotación minera. En cada caso las características sociales y culturales de las familias campesinas son diversas y se requiere identificar usos y costumbres, roles y relaciones entre los miembros varones y mujeres en comunidades campesinas de Cajamarca.

Cada localidad dentro de esta amplia región, cuenta con una población dispersa, cientos de comunidades, *centros poblados* y *caseríos* que forman parte de centenares de distritos y trece provincias de Cajamarca. La empresa minera ha celebrado acuerdos que debe cumplir para ganar la confianza y la aprobación social.

Tabla 11. Acuerdos pendientes por localidades

Provincia / Distrito	Número de compromisos
Bambamarca	6
Baños del Inca	15
Cajamarca	24
Contumazá	3
Encañada – Combayo	63
San Pablo	3

Fuente: Preparada por la autora (2010)

Tabla 12. Acuerdos celebrados entre comunidades y empresa minera (2006)

Códigos	Tipo de compromiso Título/Descripción/categoría	Número de compromisos 114
(A) 3, 6, 13, 22, 27, 28, 30, 34, 38, 45, 49, 78, 79, 82, 83, 86, 90, 96, 99, 106, 109	Agua: sistemas de agua potable (SAP), letrinas, canal control	21
(B) 17, 21, 25, 29, 42, 43, 44, 51, 69, 88, 89, 93, 98, 112	Obras de canales, tecnología de riego, micro embalses y presas.	14
(C) 2, 9, 12, 20, 23, 24, 26, 40, 41, 53, 54, 62, 75, 102, 103, 107, 108	Carreteras, puentes, carreteras	17
(D) 1, 8, 10, 14, 19, 52, 55, 57, 61, 63, 70, 71, 84, 85, 97, 104, 105, 110, 111	Planes de desarrollo: fichas técnicas, estudios, apoyan para trámites, resoluciones	19
(E) 4, 5, 7, 31, 32, 37, 48, 56, 59, 64, 65, 66, 67, 68, 74, 76, 77, 81, 87	Escuelas, aulas, muebles, escuelas, útiles escolares, bibliotecas	19
(F) 11, 16, 94, 95, 113, 114	Pastos, plantaciones, silvicultura	6
(G) 33, 35, 80	Ganado, planta, almacén para productos lácteos	3
(L) 15, 50, 100, 101	Electrificación rural	4
(M) 58, 73, 92	Mujeres: tejidos	3
(N)	Programas para niños, niñas, adolescentes, jóvenes (juegos infantiles: voluntariado en Navidad 2007)	0
(OP) 46, 47, 72,	Obras públicas: Plazas, coliseos, sala municipal, mercado, Auditorio	3
(S) 18, 36, 39, 60, 91	Salud: botiquines, clínicas, puestos de salud	5

Fuente: Preparada por la autora (2010) basada en el inventario de acuerdos en la Oficina de la Defensoría del Pueblo de Cajamarca (2010)

Tabla 13. Acuerdos por el tipo de compromiso con organizaciones sociales y locales

Código	Compromiso	Progreso	Ubicación
15	Electrificación de caserío	5%	Apalín
17	Riego tecnificado de 50 ha	25%	Apalín
18	Construcción de puesto de salud	15%	Apalín
21	Construcción de 200 micro reservorios	89%	Baños del Inca
54	Mantenimiento de la carretera	86%	La Shoella-Yanacancha
80	Planta lechera	16%	Combayo
83	Sistema (SAP) de agua potable	23%	Combayo
87	Asistencia técnica (IEI)	16%	Combayo
88	Riego tecnificado de 500 ha	43%	Combayo
89	Riego tecnificado en etapas	45%	Combayo
91	Construcción de puesto de salud	15%	Combayo
93	Estudio de la presa	10%	Combayo
30s	Electrificación rural	5%	Combayo

Fuente: Preparada por la autora (2010), basada en la información de la empresa minera compartida con el representante de la oficina del Defensor del Pueblo en Cajamarca.

La población rural y urbana en las áreas de influencia directa e indirecta de Yanacocha se ha ido ampliando desde la primera etapa de las exploraciones en los años 1980. Uno de los geólogos entrevistados (Pavert, y otros) mencionaron que no tuvieron impactos sociales ni conflictos con las primeras comunidades que los recibieron con amabilidad. Desde la etapa de las construcciones de las minas en los '90, uno de los primeros gerentes entrevistados el ingeniero Len Harris y otros, mencionaron a cinco comunidades campesinas a las que compraron las tierras, en San Andrés, Tal y Negritos, que según sostiene “habrían aceptado celebrar acuerdos positivos con la empresa minera”, con las cuales “sostenían buenas relaciones”.

Más adelante se mencionó a la Cooperativa agraria CAT Atahualpa-Jerusalén o Granja Porcón. Tras diálogos positivos según algunos gerentes entrevistados “han ayudado a generar confianza y expectativas de mejoras en las comunidades locales”. Las tablas anteriores resumen una larga lista de acuerdos pendientes y compromisos asumidos por la empresa minera con las comunidades y centros poblados que apuntan a construir obras y mejorar servicios públicos. Basados en diálogos y acuerdos positivos la empresa minera ha logrado operar en Cajamarca, en beneficio de algunas comunidades y centros poblados rurales.

Los profesionales de la empresa minera, y técnicos que trabajan en proyectos sociales de ALAC y en las ONG asociadas, a veces han logrado trabajar juntos en proyectos sociales orientados al beneficio de las comunidades campesinas. Gracias a los acuerdos positivos tras diálogos constructivos, los actores económicos y sociales han logrado identificar intereses comunes, contratar la asistencia técnica necesaria para la formulación de proyectos, y finalmente realizar la construcción de infraestructura local como caminos rurales, canales de riego, pozos y micro reservorios, mejoras en la conectividad , entre otros.

La asesoría técnica que brindan profesionales de la empresa minera, y las ONG, además se coordina con las agencias del Estado en sus tres niveles de gobierno y organismos de cooperación, que trabajan en forma asociada o independiente con las comunidades.

Un ejemplo notable lo dan las mujeres entrevistadas en el proyecto del micro reservorios o pozos en las comunidades campesinas localizadas en el distrito de Baños del Inca, con la asistencia técnica y social a cargo de profesionales de la ONG local, Instituto Cuencas. Los impactos positivos son visibles en la mejora de la calidad de vida de las familias campesinas que han logrado duplicar sus ingresos al contar con agua de lluvias para la época de sequías.

Las redes sociales de mujeres y sus familiares en las conversaciones sostenidas para el estudio, participan con alegría en este proyecto y agradecen la contribución económica de la empresa minera, aunque no tengan mayor información acerca de sus derechos y deberes, ni de las responsabilidades sociales y aportes voluntarios.

Cuando las empresas mineras cuentan con trabajadores con un enfoque social compartido con las comunidades campesinas orientan sus contribuciones económicas mediante acuerdos positivos y objetivos comunes. Las redes de los actores sociales y económicos se entrecruzan con los actores políticos y todos juntos contribuyen a realizar obras públicas, mejorar servicios prevenir y solucionar conflictos. Los acuerdos basados en objetivos comunes, mantienen los intereses particulares lejos de ser contrapuestos o polarizados, y no se rigen por las diferencias sino por las coincidencias para prevenir los problemas a resolver en forma pacífica.

En la literatura de gerencia estratégica, según la teoría de los stakeholders, el primer grupo de interés interno para las empresas deberían ser sus trabajadores y externos las comunidades locales. En Cajamarca, los trabajadores que viven y trabajan en las minas, si bien no llegan al 1% de la población económicamente activa (PEA) regional –dado que la industria minera es una actividad poco intensiva en mano de obra sin calificar– requieren de atención prioritaria del Estado, tanto como las comunidades campesinas impactadas por las actividades mineras, dado que la tecnología de la industria minera moderna requiere de mano de obra calificada.

El universo de más de un millón de personas, constituyen las familias, comunidades y rondas campesinas residentes en las áreas rurales de Cajamarca, las mismas son poseedoras o propietarias de tierras, aunque de baja productividad agrícola, que cobran mayor valor con los descubrimientos mineros de los 80.

Algunos campesinos son considerados "ex propietarios", puesto que vendieron sus tierras a la empresa minera en los años 90 "sin mayor información acerca del potencial minero de sus tierras". Estas ventas se realizaron a precios considerados bajos con el transcurso del tiempo, por ello la nueva generación de los hijos jóvenes de los ex propietarios protesta y trata de recuperar las tierras, dada la mayor rentabilidad de los terrenos vendidos por sus padres.

Mientras tanto, otros campesinos que lograron celebrar acuerdos positivos con la empresa minera, al ceder el uso de sus tierras en formas de arrendamiento o cesión de uso por un plazo, a cambio de una merced conductiva, que se va reajustando a requerimiento de las operaciones mineras, manifiestan ser beneficiados con estos acuerdos.

Los compromisos sociales de la empresa minera con las comunidades campesinas cuando se orientan a construir caminos y/o mejorar las obras de canales de agua para la agricultura y ganadería, con reservorios para el riego de los cultivos de pan llevar, entre otros proyectos de mutuo beneficio, no tienen conflictos sociales. En el año 2009 al tiempo de realizar la segunda visita de campo, en la entrevista al ingeniero Sahle, funcionario a cargo de la Gerencia de Tierras de la empresa minera Yanacocha, conoció el inventario y registro, en las oficinas de Registros Públicos de Cajamarca, de 214 contratos de compra-venta de tierras en favor de Yanacocha. Estos contratos le otorgaban a la empresa minera los derechos de propiedad sobre un estimado de 30 000 has, adquiridas de los "ex propietarios" quienes accedieron a estas ventas para que Yanacocha pudiera operar en las áreas de concesiones mineras otorgadas por el Gobierno Nacional, las mismas que ascendían entonces a un estimado de 300 000 has, según fuentes oficiales del INGEMMET (2010).

Miles de personas, familias, comunidades y organizaciones sociales rurales han vendido sus tierras a Yanacocha, y el catastro rural ha sufrido modificaciones importantes con las

transferencias como en la Granja Porcón, comunidades de San Andrés, Negritos, Tual y otras que revelan la existencia de un mercado de tierras en las áreas rurales y urbanas de Cajamarca.

Según las entrevistas a los profesionales locales como el sociólogo Telmo Rojas (2007) y otros que reconocen que en el campo de Cajamarca al minifundio y la creciente desertificación a la base de la pobreza rural. Las parcelaciones y ventas de tierras han dado lugar a una cada vez menor productividad en el campo. La ganadería, la artesanía y otras actividades eventuales sostienen la precaria economía de las familias y comunidades campesinas en las que se desarrollan los proyectos sociales de la empresa minera y las ONG locales.

En la segunda visita de campo para este estudio en el 2009 se encontró un inventario entregado elaborado por Ricardo Morel, entonces Gerente de Asuntos Externos de la empresa minera, a la oficina de la Defensoría del Pueblo de Cajamarca, para monitoreo y cumplimiento. Los datos que se muestran en la Tabla sobre acuerdos pendientes están basados en información revisada en la Oficina del Defensor del Pueblo en Cajamarca (2010) que da cuenta que la empresa minera mantenía el 2010 ciento catorce (114) acuerdo de obras pendientes, la mayoría comprometida en la etapa post conflicto social en Combayo (2006).

En estas décadas los cambios en el mercado de tierras y en el catastro rural han sido intensos en Cajamarca, motivados por la expansión de la industria minera y como resultado del proceso de parcelación post reforma agraria. A la fecha del estudio subsisten comunidades campesinas y se han renovado organizaciones sociales como las rondas campesinas. Según los reportes corporativos de Yanacocha (2009 y 2010) sus operaciones, en la actualidad, impactan a más de “155 comunidades”, en una población rural y urbana estimada en 300 mil personas.

El nuevo enfoque empresarial se resumía en el lema: “*Agua primero, mina después*”, que según se decía estaba orientado a crear una “*hermandad del agua*” entre mineros y agricultores,

con iniciativas y proyectos de inversión social, como la construcción de reservorios de agua a cargo de la propia empresa minera directamente, canalizando recursos públicos y privados. Mientras tanto, en este período cobró mayor importancia la asociación corporativa, Los Andes de Cajamarca (ALAC), que con recursos de la propia empresa minera, se dedicaba a realizar proyectos de desarrollo en algunas comunidades campesinas en los distritos de La Encañada y Baños del Inca.

Uno de los destacados proyectos de la empresa minera es el apoyo brindado para la construcción de micro reservorios de agua con la asistencia técnica del Instituto Cuencas, una organización no gubernamental (ONG) local encargada del proceso social con las familias campesinas participantes. En las entrevistas realizadas al sociólogo director de Cuencas, Telmo Rojas (2007), y a los encargados de este proyecto en la empresa minera, así como en las conversaciones sostenidas en la visita de campo a las mujeres y familias campesinas en el distrito de Baños del Inca, se evidencian los beneficios esperados en este proyecto.

Las comunidades participan mediante la contribución de los terrenos y la fuerza de trabajo voluntaria por parte de las campesinas, quienes revelan tal como era previsible, no estaba aún interiorizado en todas las personas ni el propio personal de la empresa minera, quienes seguían con los enfoques tradicionales de donaciones en dinero. De otro lado, se evidencia la actitud en la comunidad, que si bien estaba agradecida por el apoyo recibido, en maquinaria pesada y asistencia técnica, no contaba con toda la información requerida para comprometer su participación en otros proyectos de desarrollo a cargo de la empresa minera.

Los gerentes y profesionales de la empresa minera y de la asociación corporativa ALAC, entrevistados para esta tesis, a su vez contaban con distintos grados de información y participación en las relaciones comunitarias de la empresa minera. En la estructura interna formal

en la Gerencia de Asuntos Externos –área responsable del relacionamiento comunitario– se sostenía que este enfoque social de RSC aún estaba en proceso de aplicación, de manera parcial. Mientras tanto, en las oficinas de Lima, la gerencia encargada de los Asuntos Gubernamentales que la práctica se dedicaba a coordinaciones con las autoridades políticas desconocía la existencia de comunidades campesinas y negaba la importancia de los conflictos sociales, desconociendo las causas generadas por la empresa minera.

Algunos de los enfoques sociales más críticos con las relaciones comunitarias de la empresa minera se encontraron en los *focus group* entre los profesionales de las ONG locales que se resumen a continuación.

6.4. Los profesionales independientes en las Organizaciones No gubernamentales (ONG)

A continuación vamos a presentar las respuestas de un grupo de interés integrado por profesionales independientes que trabajan en Organizaciones No Gubernamentales (ONG) a quienes algunos consideran anti-mineros, que sin embargo al ser convocados decidieron participar en el estudio y responder la guía de preguntas no de forma individual sino como parte de una reunión colectiva, tipo *focus group* en Cajamarca, en junio de 2009.

Resumen de las respuestas de los profesionales de ONG locales:

Pregunta 1) 5 de 10 son parcialmente informados, 4 no se informan y es informado solamente 1.

Pregunta 2) 9 de 10 no participaron, sólo 1 participó.

Pregunta 3) 6 de 10 han identificado proyectos sociales como el programa para combatir la desnutrición infantil (PREDECI), 3 obras relacionadas a agua y 1 a las escuelas.

Pregunta 4) 3 de 10 ven la RS como una respuesta a las presiones sociales, 3 consideran que es un uso de recursos públicos, 3 como sólo una "apariencia" de RS y 1 responde que no sabe.

Preguntas 5 y 6) 9 de los 10 encuestados son críticos de cómo se ha manejado la RS, introduciendo cuestiones delicadas como la falta de diálogo sincero, "la compra de líderes", doble lenguaje, interés social "no creíble" y sólo 1 respondió que la RS era aceptable.

Preguntas 7 y 8) Todos 10 de 10, dicen que tienen expectativas para el futuro y argumentan que RS debería ser más diálogo, transparencia, ética, coherencia y contribución al desarrollo sostenible.

Pregunta 9) 5 de 10 proponen nuevos temas que incluyen nuevas ideas acerca de la RS, es decir, una RS que "dependa de todos", que son necesarias políticas públicas, que haya una mayor coherencia, que requiere un balance de los impactos y relaciones más estrechas entre la empresa y la población.

Las expectativas de los profesionales independientes de ONG locales que fueron entrevistados en CARE, luego de una reunión grupal, han sido las siguientes: “una mayor transparencia en la información y una mayor participación en el campo”, que son expresadas en audiencias públicas, requeridas antes de la autorización de las operaciones mineras, que son todavía insuficientes. Este sector social proporciona información clave para el estudio dado el conocimiento de las comunidades del campo por los profesionales de ONG independientes. Las Tablas 6 y 7 contienen las respuestas de una entrevista grupal a diez profesionales de ONG, implementada en Cajamarca en junio de 2009.

Los profesionales independientes entrevistados, son parte de los grupos de interés *stakeholders* externos de la empresa minera, que trabajan en organizaciones privadas de

desarrollo, con fondos de la cooperación internacional. En su mayoría son jóvenes profesionales y técnicos, maestros y mujeres, líderes sociales que en algunos casos llegaron a ser autoridades públicas. En Cajamarca, los profesionales de las ONG locales han participado de algunos proyectos sociales con la empresa minera, pero en la mayoría desde algunos entrevistados en la empresa minera son activistas “anti mineros”.

En términos de Tilly estos actores sociales se movilizan con demandas a la empresa y al Estado, ejerciendo formas de una “política contenciosa”, son parte de “la ciudadanía activa desde abajo”. En las respuestas al *focus group* realizado en la principal ONG con equipo local: CARE (2009) se revela la existencia de redes sociales informales con opiniones críticas respecto a la RSC de la empresa minera Yanacocha y a algunos de sus proyectos sociales que se ejecutan por la asociación corporativa, ALAC, a la que no le dan mayor credibilidad.

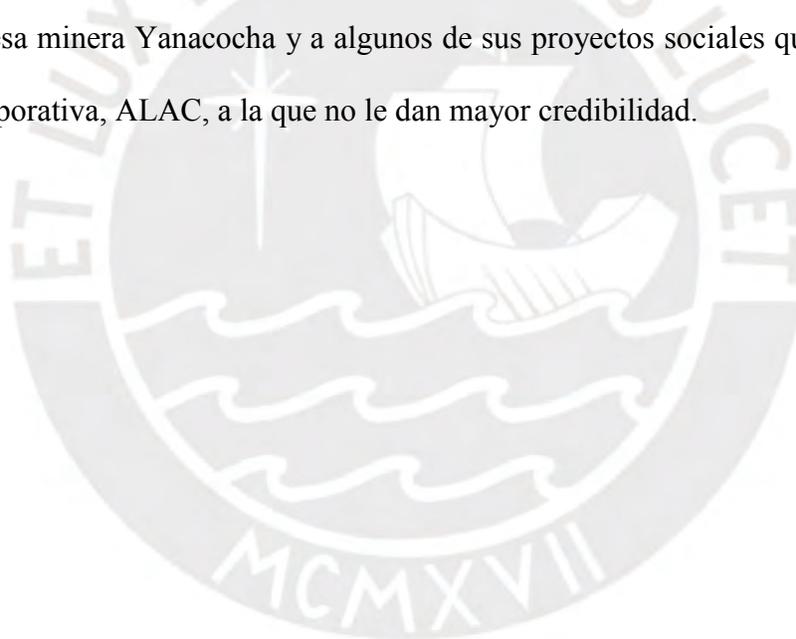


Tabla 14. Los profesionales independientes que trabajan en ONG

Preguntas	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5
1. ¿Está informado?	Sí	Algo	Parcialmente	Parcialmente	Algo
2. ¿Participó usted?	No	Una vez	No	No	No
3. ¿Sabe de un programa social?	PREDECI	PREDECI	Apoyo escolar	PREDECI	PREDECI
4. ¿Sabe usted cómo se ejecuta?	Son pocas las organizaciones	Recursos estatales	Parece RS	Respuesta a las presiones sociales	No sé
5. ¿En cuánto a los conflictos?	Generar expectativas	"Compra de líderes"	Sin planificación estratégica	"Compra de conciencias"	Falta de consistencia
6. ¿Su opinión sobre RS ahora?	Ningún interés real	No hay diálogo	No sé	No son transparentes	No son transparentes
7. ¿Qué es RS para usted?	Desarrollo local	Diálogo	Ética, consenso, transparencia	Respuesta de la empresa a varios grupos	De la mano con la población
8. ¿En relación con el futuro?	Verdadera oportunidad para el desarrollo	Más diálogo	Ética, valores, transparencia	Rediseño del enfoque RS	Más transparente
9. ¿Otros temas?	-----	-----	RS depende de todo el mundo	Políticas públicas	Más consistente

Fuente: Resumen de entrevistas preparadas por la autora (2010)

Tabla 15. Respuestas de profesionales que trabajan en ONG (Continuación)

Preguntas	S.6	S.7	S.8	S.9	S.10
1. ¿Está Usted informado?	No	No	Recientemente	No	No
2. ¿Participó usted?	No	No	No	No	No
3. ¿Sabe de un programa social?	PREDECI	Agua	Agua	Agua	PREDECI
4. ¿Sabe usted cómo se ejecuta?	RS se ejecuta con impuestos	RS se confunde con la financiación	Gobierno local y regional	En respuesta a las demandas	En respuesta a las demandas de la comunidad, "como dar caramelos a un niño para que deje de molestarnos" Verticalmente
5. ¿En cuánto a los conflictos?	No sostenible	No creíble	Impactos sobre el agua	"Doble lenguaje"	
6. ¿Su opinión sobre RS ahora?	Sólo en sus operaciones	Desarrollar habilidades de	No trabajan con la población	No sostenible	Infraestructura no es la única solución
7. ¿Qué es RS para usted?	Más transparente	Desarrollo de capacidades	Trabajando con la población	Centrándose en pequeños grupos	Contribución al desarrollo sostenible
8. ¿En relación con el futuro?	Inversión sostenible	Más transparente	Trabajando con la organización social	Mejora sustancial en el largo plazo	Minera debe ir de la mano con el desarrollo de las personas
9. ¿Otros temas?	Evaluación de impactos	-----	Una relación más estrecha	-----	-----

Fuente: Entrevistas realizadas por la autora en modo de *focus group* en reunión en CARE, Cajamarca (2009)

Como se puede apreciar en la síntesis de sus respuestas, los diferentes profesionales invitados a las entrevistas respondieron la guía de preguntas reunidos en el local de la CARE, una reconocida organización internacional. Los profesionales que asistieron trabajaban en las principales ONG en Cajamarca coinciden en señalar que Yanacocha ha seguido un enfoque

social bastante *"asistencialista"*. Las respuestas indican que en Yanacocha la responsabilidad social (RS) es como *"el caramelo que se da a los niños para que no lloren"* (Lluncor) o *"sólo con la intención de detener futuros conflictos"* (Delgado) o *"carece de planificación"* (Navarro). Esto se traduce en políticas que son *"clientelistas"*, poco profundas, que tratan de cumplir, pero *sin un verdadero interés*.

6.5. Los trabajadores mineros sindicalizados.

Uno de los actores principales, *stakeholders* de las empresas en general y mineras en especial, son los trabajadores, los colaboradores más cercanos, quienes están tradicionalmente organizados en *sindicatos mineros* que son minoritarios y los contratados por empresas de servicios (*services*) apenas visibles en los informes sociales de la empresa minera. Para este estudio se consideraba importante entrevistar a los trabajadores y buscar en sus respuestas sus perspectivas sobre la RS de la empresa minera. Lamentablemente, no obstante la insistencia, los trabajadores sindicalizados convocados para las entrevistas optaron por no participar en este estudio, pues después de dos llamadas para coordinar las conversaciones por teléfono y sin grabaciones, los intentos se frustraron cuando preguntaron si iban a recibir dinero a cambio de proporcionar información.

Por defecto de las entrevistas, a continuación se han considerado dos de las declaraciones públicas de los trabajadores mineros sindicalizados que han expresado opiniones muy duras y críticas sobre el *"mal trato"* recibido de la empresa minera. La primera es una declaración publicada en el diario La República en Lima, en 2006, que califica las prácticas laborales como pertinentes a un sistema de *"esclavitud en el siglo XIX"*. En otro comunicado emitido en junio de 2010 vuelven a calificar la situación interna de la mano de obra como una forma de *"esclavitud moderna"*.

En contraste, se aprecia en la revisión del sistema de información de empresas mineras transnacionales, *Social Watch*, el informe de Responsabilidad Social Corporativa de NEM (2007) que al respecto señala lo siguiente:

- NEM se ha unido al Pacto Mundial en el 2004 y tiene un código de conducta, el código de ética y conducta, que se aplica a la Corporación y sus filiales. Este documento establece las relaciones con sus empleados como parte de la política y la práctica del NEM: No discriminar ningún trabajador debido a raza, color, religión, origen nacional, sexo, orientación sexual, edad o discapacidad, física o de otra manera.
- NEM quiere crear un exigente ambiente de comprensión donde son muy valoradas las contribuciones individuales y el trabajo en equipo. Para crear este ambiente, todos los individuos son responsables de apoyar las políticas de igualdad de empleo oportunidad de NEM. En cada país donde opera, NEM debe respetar todas las leyes aplicables, incluyendo las leyes laborales aplicables.
- En relación con sus contratistas y proveedores en materia de responsabilidad social estas reglas indican que: ...los intereses de NEM nunca son favorecidos por la conducta fraudulenta o ilegal de sus empleados, funcionarios o directores. NEM espera que sus empleados, funcionarios y directores traten a todas las personas con quienes NEM hace negocios sinceramente, con el fin de mantener su reputación de integridad en todas las relaciones de negocios. Bajo ninguna circunstancia, ningún empleado, funcionario o director proporciona a cualquier otra persona cualquier informe falsa, ficticia o fraudulenta, información o queja, o toma ventaja injusta de otra persona a través de la manipulación, ocultación, abuso de información privilegiada, tergiversación de hechos materiales u otras prácticas similares. *Además, queda totalmente prohibido el uso de*

tácticas fraudulentas o ilegales incluyendo el acceso a la propiedad privada restringida de otros o la oferta de sobornos por cualquier empleado, funcionario o director.

Finalmente, algunos entrevistados en la empresa califican su “*labor de bomberos*”, para la atención de emergencias, alarmas sin unas directrices claras, y concluyen con una pregunta al final de la sesión en CARE: ¿Qué pasará con las comunidades una vez que termine la mina?

Vásquez y Pajares destacan la importancia de preocuparse por el futuro de las comunidades, por la falta de desarrollo rural real. Esto se ejemplifica en muchos proyectos de la responsabilidad que ellos mencionan como precisamente relacionados con infraestructura. Ante esta situación, Navarro precisa tener en cuenta que el trabajo de campo es necesario porque “*la información proporcionada por Yanacocha es ambigua*”.

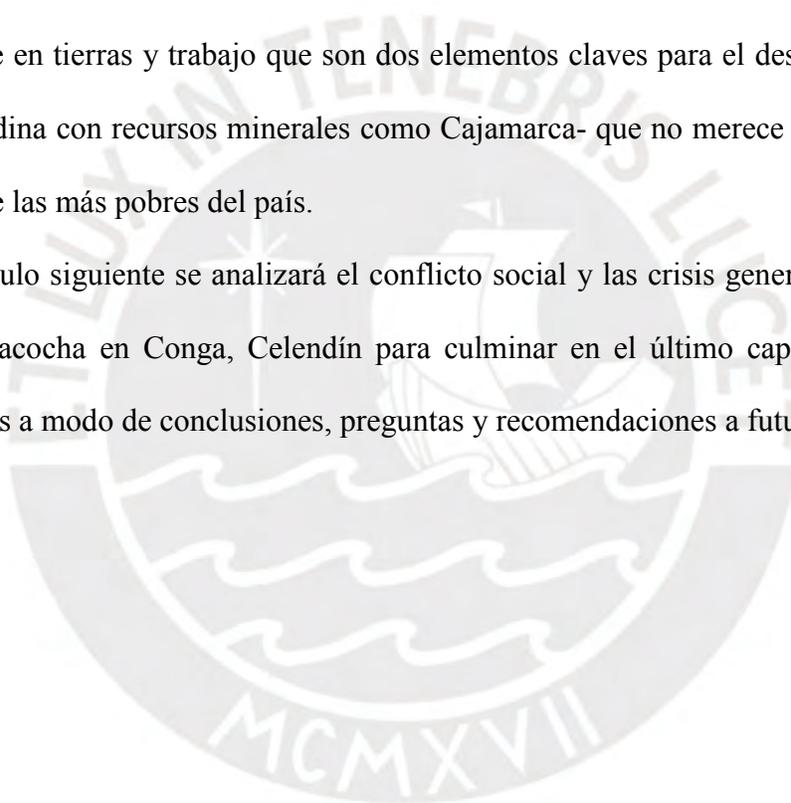
El título de la tesis alude al estudio de caso desde múltiples actores a las historias de las relaciones comunitarias de Yanacocha, empresa minera que ha sido estudiada por múltiples autores locales e internacionales desde diversas disciplinas. Desde las ciencias de la tierra - geología y otras- dedicadas a las exploraciones desde los 60 y las ingenierías de minas dedicadas a la construcción y las operaciones mineras desde los 90, la mayoría de los estudios han estado orientados a revelar las riquezas minerales de oro y plata -Dore- de Cajamarca. Este rico yacimiento natural luego de tres décadas sigue en operaciones y está presente en las historias de actores de la región andina de Cajamarca por su legado visible en las fotos satelitales de Google.

Las historias que se recogen en las entrevistas a actores conocidos o invisibles aluden a personas con familias que viven en comunidades campesinas o pueblos andinos de Cajamarca, estudiados desde la antropología y otras miradas multidisciplinares.

Las contribuciones económicas legales y voluntarias de Yanacocha y otras mineras de la industria minera moderna al estado del Perú, han sido tan considerables, que han llevado a describir el Perú como un país minero, dado que ha llegado a ocupar los primeros lugares en la producción de plata y oro a escala global.

La gran paradoja que el Estado no ha logrado superar, se ha genera con este modelo de crecimiento económico en el Perú, donde las comunidades campesinas son actores sociales locales que muchas veces no han sido reconocidos y permanecido invisibles a pesar que su importante aporte en tierras y trabajo que son dos elementos claves para el desarrollo sostenible de una región andina con recursos minerales como Cajamarca- que no merece seguir siendo una de las regiones de las más pobres del país.

En el Capítulo siguiente se analizará el conflicto social y las crisis generadas por el mego proyecto de Yanacocha en Conga, Celendín para culminar en el último capítulo con algunas reflexiones finales a modo de conclusiones, preguntas y recomendaciones a futuro.



CAPÍTULO VII

AMPLIACIONES Y CONFLICTOS SOCIALES

Desde el 2012 se ha abierto en Yanacocha una etapa de nuevos proyectos mineros en Yanacocha con impactos ambientales y responsabilidades sociales controlados, y en cierta forma con expectativas e incertidumbre respecto al futuro mega-proyecto en Conga.

Si bien los primeros conflictos sociales que surgieron frente a Yanacocha, se expresaron tras las primeras denuncias en 1991 por la muerte de los peces en Porcón, las primeras quejas han sido en temas laborales, planteadas por trabajadores sindicalizados por incumplimiento de pactos colectivos. La mayoría de estas situaciones conflictivas han logrado soluciones pacíficas.

En cambio, los conflictos sociales generados por los daños a la salud con los campesinos de Choropampa y los denominados “ex propietarios”, que reclamaron mayores precios y eventualmente el retorno a sus parcelas, se han venido judicializando y han generado situaciones complejas que aún no se resuelven y siguen pendientes. Las demandas de los campesinos que no han logrado acuerdos satisfactorios han llevado a juicios por las tierras compradas, se menciona incluso un caso de “expropiación” a una de las comunidades campesinas, se orientan a una solución judicial con el pago de compensaciones económicas. Los juicios por indemnizaciones que corresponden a los daños y perjuicios en la salud de los pobladores de los centros poblados de San Juan, Magdalena y Choropampa (2000), entre otros se han contabilizado por decenas con un alto costo económico para la empresa minera. Una de las explicaciones que han dado en las entrevistas a los actores sociales locales es que estos conflictos sociales se han intensificado por un enfoque social minimalista que desconoce la falta de acuerdo social y se limita a respuestas inadecuadas e inoportunas de la empresa minera.

7.1. La ampliación de las minas

En la tesis se revela la existencia y funcionamiento formal e informal de redes sociales entre actores internos y externos de la empresa minera. De un lado, se confirma el funcionamiento de “compartimientos estancos”, que no facilitaban el “alineamiento interno” ni las acciones coordinadas con la asociación corporativa ALAC para prevenir y resolver los conflictos sociales y enmendar los errores generados en el pasado.

En las entrevistas realizadas a Ricardo Morel, se evidencian de un lado el compromiso social de algunos profesionales en la Gerencia a su cargo; y, del otro lado, las ausencias o limitaciones en gerentes, profesionales y técnicos dedicados a la comunicación y coordinación con los actores externos en las comunidades campesinas, profesionales de las ONG y otros grupos de interés. Las funciones de la Gerencia de Asuntos Externos, a cargo de Ricardo Morel entre el 2006 y el 2009, en la práctica eran más débiles y colisionaban con los enfoques sociales de la Gerencia de Asuntos Gubernamentales de Yanacocha y la asociación corporativa ALAC.

Las relaciones con autoridades públicas y entidades de los gobiernos nacional y regional, estaba a cargo de la Gerencia General que contaba en Lima con la asesoría del economista Cesar H. Cabrera, quien habría tenido un mayor grado de influencia que Morel en las estrategias corporativas de Yanacocha. La tesis al analizar parte de la historia de las relaciones comunitarias de la empresa minera Yanacocha y su relación con los enfoques de RSC, focaliza la atención en las estrategias del área de Asuntos Externos, donde encuentra algunas causas de los problemas: la falta de alineamiento interno entre la empresa minera y la asociación corporativa ALAC, a cargo de los proyectos y estrategias diferenciadas.

Al preguntar por explicaciones a la falta de la necesaria coordinación, alineamiento y relacionamiento comunitario positivo para prevenir y resolver los conflictos sociales y mitigar

los impactos sociales y políticos de las operaciones mineras se remitían al plano político, donde se produjeron cambios significativos, como es de conocimiento público.

Las relaciones públicas de Yanacocha con los gobiernos regionales y nacionales de los ex presidentes Alberto Fujimori (Cambio 90), Alejandro Toledo (Perú Posible) y, en especial, con Alan García Pérez (Partido Aprista) se vieron ampliamente favorecidas. Cabe destacar que a fines del 2006 el ex presidente García aprobó una propuesta del Primer Ministro Jorge del Castillo (PAP) y mediante Decretos Supremos formalizó los convenios celebrados con la empresa minera Yanacocha -y 40 empresas mineras medianas y grandes- para la creación del Programa de Solidaridad con el Pueblo.

En Cajamarca, del 2007 al 2012, Yanacocha se comprometió a destinar el 3,75% de sus utilidades netas a proyectos de inversión social con la asistencia técnica de la asociación corporativa ALAC. El seguimiento y la evaluación de los resultados finales de este programa han sido encargados a la Oficina de Gestión Social del MINEM, que debería hacer público este balance social completo y en especial de esta estrategia de contribución solidaria.

No obstante reconocer algunos acuerdos positivos con la empresa minera, se encontraron documentos de ONG locales como Eco vida (2001) en los archivos de la oficina de la Defensoría del Pueblo en Cajamarca (2010), que lleva los registros de las primeras denuncias públicas y conflictos sociales con la empresa minera Yanacocha, que datan de 1993 y se extienden hasta el estallido del conflicto en Conga (2011) y a futuro.

En la mayoría de casos, se revela el temor que genera entre la población la contaminación de las aguas que usan en los canales, las denuncias por muerte de truchas y enfermedades, dada la proximidad de la mina a la planta de tratamiento de agua de Cajamarca, llamada El Milagro, como se puede observar en los mapas.

Desde la etapa de exploraciones, construcciones, operaciones y cierre de minas, las estrategias y enfoques sociales han ido variando desde la década de los 80 y 90, de acuerdo a la entrevista a los señores Pavert y otros geólogos entrevistados, si bien ellos no tuvieron mapas basados en estudios sociales, tampoco tuvieron conflictos sociales con las primeras comunidades campesinas. Por el contrario, los geólogos entrevistados manifestaron que lograron “acuerdos positivos con las comunidades”, a las que proporcionaron trabajos eventuales y, a cambio, pudieron acceder al uso de tierras requeridas para las exploraciones y acuerdos para la posterior construcción de los sitios mineros.

En la segunda etapa, *ex post* las primeras denuncias y conflictos sociales generados dentro de los procesos de construcción de las minas y el crecimiento acelerado de las operaciones mineras a cargo de los ingenieros civiles y de minas, desde 1990 en adelante, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los funcionarios de la empresa minera se puede apreciar dos enfoques, propios de dos momentos: Uno, inicial, en el cual predominaron en las relaciones comunitarias el paternalismo y los enfoques sociales tradicionales.

Las acciones asistencialistas en favor de las comunidades campesinas vecinas a la mina, como sostienen el primer gerente general ingeniero Len Harris se apreciaban buenas relaciones comunitarias sin mayores conflictos sociales. Las explicaciones que da el entrevistado es que entonces se logró gestionar, con el apoyo de su esposa y de la Asociación de Damas de Yanacocha (ADAMIYA) que ella presidio, proyectos de apoyo a las comunidades campesinas contando con donaciones y recursos extraordinarios enviados por la casa matriz de Newmont en Denver (USA). En un primer momento, las ayudas económicas estuvieron orientadas según el ingeniero Harris a las áreas de educación y salud de las familias campesinas, de acuerdo con las

necesidades de las primeras comunidades. En la visita del 2010 se ha podido comprobar que aún se les recuerda con cariño, como parte de una etapa basada en el respeto y el afecto mutuos.

Un segundo momento, a partir del año 1999-2000, en el cual según el ingeniero Harris "se cortaron las donaciones para las comunidades" como consecuencia de cambios al interior de la empresa minera Newmont, al mismo tiempo, con los cambios en el país, las operaciones mineras de Yanacocha se ampliaron en forma acelerada hasta llegar al récord del año 2005, en el cual Yanacocha llegó a producir 3.3 millones de onzas de oro.

A partir del año 2001 en adelante se inició la etapa en la cual se intensificaron las denuncias públicas y los conflictos sociales con las comunidades campesinas y otros grupos de interés. El antecedente inmediato de esta segunda etapa es el accidental derrame de mercurio en Choropampa (junio 2000), que llevó a una movilización y bloqueo de los caminos. Las protestas que siguieron años más tarde, paralizaron las exploraciones en el Cerro Quilish (2004) y las operaciones mineras en Combayo (2006), marcando hitos de fuertes protestas sociales. Frente a estos conflictos sociales el Gerente y los profesionales de las áreas de Relaciones Comunitarias y Asuntos Externos entrevistados, como Ricardo Morel, reconocen que en esta etapa actuaban como "bomberos apagando incendios", sin mayor prevención.

En la tercera etapa de ampliaciones aceleradas, se realizaron cambios en los enfoques sociales con una estrategia de RSC *ex ante*, que se da a partir del 2006 y llega hasta el 2011, en la cual según Morel los profesionales del área de Asuntos Externos, realizan balances sociales y cambios en los enfoques de las relaciones comunitarias, empezando por reconocer "errores del pasado", para luego intentar asumir nuevos "enfoques sociales", que se expresaron en proyectos de desarrollo.

En esta etapa el Gerente General de Yanacocha y otros directivos de la empresa minera suscriben el "Acuerdo fruto del Diálogo, por una Minería con Responsabilidad ambiental y social" en Lima junto a líderes empresariales y sociales (2006) y reconoce en los siguientes reportes corporativos (2009, 2010) que impacta a **“155 comunidades campesinas”**.

Algunos entrevistados precisan que en esta población se incluyen a los “centros poblados urbanos y rurales” dentro de los mapas de las áreas de impacto directo (AID), y de impactos indirectos (AII). La empresa minera ejerce control sobre un amplio territorio concesionado dentro del cual ha trazado “varios anillos”.

Dentro de un amplio territorio que alberga a una población urbana y rural estimada en más de un tercio de millón de personas. Esta amplia población local constituye una amplia base social para la empresa minera que debe considerarla como potencialmente aliada o ahora en conflicto para el desarrollo de sus nuevos proyectos. En principio, las relaciones comunitarias de Yanacocha han estado basadas en diálogos y acuerdos positivos que han permitido una convivencia pacífica, desde las primeras exploraciones y durante las operaciones hasta el cierre de minas. En cambio, los conflictos y crisis implican factores que causan el malestar y la protesta de la población. Los análisis revelan que en el caso de Yanacocha los pueblos de Cajamarca no siempre le han otorgado la denominada *“licencia social”*, que se logra mediante diálogos, acuerdos y contratos beneficiosos para todas las partes.

Si bien desde la empresa minera se les ha facilitado a las comunidades arreglos económicos para que puedan acceder a tierras y aguas, los problemas empezaron a surgir con comunidades vecinas que comparten caminos, tierras y aguas, bienes propios y comunes con múltiples actores locales.

En esta etapa se realizaron cambios, internos y externos, aunque no siempre alineados con los acuerdos y mejores relaciones comunitarias en Yanacocha. Lo más visible fue el traslado de las oficinas de Newmont en Lima de San Isidro a Miraflores. Con la creación de una Dirección de Responsabilidad Ambiental a la cual se le encargaron temporalmente los temas sociales, se impulsaron algunos intentos de cambios de estrategias para favorecer los “alineamientos”, internos y externos, a favor de una "nueva cultura de responsabilidad social", según se sostiene en las entrevistas a Ricardo Morel y otros profesionales y gerentes de campo en Cajamarca. Mientras tanto en las oficinas de Lima, según consta en documentos corporativos como los reportes de sostenibilidad de la empresa minera y en prólogos de Baltazar Caravedo, la empresa minera había alcanzado metas sociales que le valieron calificativos buenos o B (2009 y 2010), que reflejaban los positivos acuerdos con las comunidades y los renovados enfoques sociales, basados en estudios de expertos sociales.

En la visita de campo realizada a Yanacocha en el 2007 y el 2009 se solicitaron los mapas de *stakeholders*, que mostraban un listado de autoridades locales, líderes sociales y personalidades, sin mencionar a las comunidades campesinas y ex propietarios. Varios informes de equipos de consultores contratados por la empresa minera Newmont, como el equipo de Bernarda Elizalde y expertos canadienses que emitieron el reporte social del CRR (2009), proponían revisar las relaciones comunitarias de Yanacocha. Asimismo, se ha revisado algunos de los estudios encargados a expertos locales y de Lima, que publicados en compendios y planes propuestos para el desarrollo de Cajamarca, como los coordinados por Francisco Guerra-García (2009), los informes de Baltazar Caravedo en SASE (2010), entre otros que coinciden en necesaria atención a las relaciones comunitarias.

En algunos documentos internos proporcionados por la Gerencia de la empresa minera, a cargo del ingeniero Carlos Santa Cruz y el Director de Responsabilidad Ambiental y Social, en el 2009 se menciona una “nueva filosofía empresarial”, orientada a la superación de los "enfoques asistencialistas y paternalistas", y la adopción de nuevas estrategias para enmendar los “errores del pasado”. Se proponía entonces "actuar de manera preventiva", antes de los conflictos sociales, como expresión del compromiso de la empresa minera con el pueblo de Cajamarca.

Al terminar el trabajo de campo en diciembre del 2010, en la segunda entrevista al Gerente del Área de Asuntos externos de Yanacocha, Ricardo Morel, se pudo apreciar que los cambios en los enfoques sociales a partir del año 2007 se realizaron luego de reconocer un “mea culpa público por los errores del pasado”, mostrando una mayor disposición al diálogo para mejorar las relaciones comunitarias con “los pueblos de Cajamarca”.

No obstante, estos cambios coexistían con la continuidad de enfoques sociales tradicionalistas y modelos de relacionamiento comunitario basados las lógicas de maximización de las utilidades y el valor de las acciones de la empresa minera. Si bien algunos actores económicos advierten que se requiere de mayores esfuerzos innovadores y desarrollo de buenas prácticas de respeto a las comunidades y trabajadores, en el caso de Yanacocha persisten después de varias décadas de aplicar enfoques tradicionalistas. Para renovar los enfoques sociales se requiere cambios en la gestión estratégica reorientándola al desarrollo sostenible.

Al lema de "Agua primero, mina después", como una muestra de los cambios de enfoques en Yanacocha se requiere vencer temores y ganar la confianza y la licencia social de comunidades campesinas y organizaciones sociales dentro y fuera de las áreas de influencia de la mina. Desde fines del 2006 los aportes voluntarios de Yanacocha junto a las 40 empresas mineras más grandes que operaban en el país, firmaron convenios con el Gobierno del ex

presidente Alan García Pérez, con el compromiso de destinarlos al denominado “Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo” hasta el 3,75% de la utilidad neta. En Yanacocha entre los años 2007 y 2011 estos recursos se habrían destinado a la creación de fondos sociales que gestionaron ya sea la empresa minera directamente, o sus asociaciones corporativas como ALAC en Cajamarca.

Conjuntamente con otros fondos públicos de las Municipalidades (Fondos Locales como FONCOMUN) y recursos de los Gobiernos Regionales (Fondos Regionales) han funcionado durante 5 años con relativo éxito aunque el balance social está pendiente de certificación independiente. El ex presidente Ollanta Humala, que de ser un candidato que ofreció en su campaña electoral en Cajamarca: “Agua y no oro”, había pasado desde la segunda vuelta electoral a una posición favorable al proyecto de Conga. No obstante, sostuvo que su gobierno aplicaría un nuevo tributo a las sobre ganancias de las empresas mineras que el Congreso no aprobó, y los Fondos Mineros quedaron desactivados al no renovarse el plazo de los convenios.

La pregunta entonces era: ¿Estaban de acuerdo los Gobiernos Regionales y Locales con la eliminación de estos Fondos sociales?

Una posibilidad era que el Gobierno Central aplicara el Impuesto a las sobre ganancias a las autoridades descentralizadas, pero estas presionaran para mantener adicionalmente estos Fondos, generando conflictos innecesarios entre las empresas mineras, Gobiernos Regionales y Locales. Una gran ventaja de estos Fondos Mineros, de acuerdo con Ricardo Morel, es que dado que los fondos eran privados, a las empresas mineras les daba gran flexibilidad para su gestión y facilitaba la ejecución de proyectos, incluso una mejor gestión del Canon Minero al permitir usar recursos en expedientes técnicos y otros. Los actores que reclamaban cambios no lograron

discutir ni aprobar los proyectos que consideraban cambios a favor de las comunidades campesinas a beneficiar en una mejor distribución de la renta generada por las empresas mineras.

Luego de este breve análisis de este tema resulta conveniente discutir la mejor forma de evitar frustraciones en las autoridades descentralizadas y definir claramente la aplicación del impuesto a las sobre ganancias, regalías, canon minero y otros. Una alternativa podía ser que se aplicara una parte de los impuestos a estos importantes Fondos locales y el saldo podría permitir llevar recursos a las comunidades campesinas y a las regiones que no cuentan con proyectos mineros. Esta fue sólo una de muchas alternativas que se propusieron desde el sector minero.

Mientras tanto, en este proceso el Estado que no ha logrado estar presente para poder cumplir con sus funciones de manera preventiva, como garante de la paz y seguridad jurídica, debe plantearse la siguiente pregunta: Por qué los actores de los gobiernos locales y regionales favorables al desarrollo minero en sus orígenes lograron bloquear el nuevo emprendimiento minero en Conga. En este estudio se ha constatado que la información pública del conflicto de Conga y la empresa Yanacocha aún es ambigua e incompleta al respecto de las causas del conflicto. Uno de los resultados de este estudio ha sido reconocer que existen múltiples actores dispuestos a escuchar y dialogar, y al mismo tiempo en ambos lados, se ha encontrado muchos actores renuentes a sentarse en la misma mesa para dialogar y coordinar proyectos sociales dentro y fuera de las empresas mineras.

Yanacocha y otras empresas mineras desde la suscripción de la iniciativa internacional EITI, han avanzado en transparentar los impactos ambientales y sociales de sus operaciones así como sus contribuciones voluntarias, se ha podido apreciar que existe un enorme potencial para ampliar estos esfuerzos a futuro. En un análisis comprensivo se han podido resumir buenas prácticas y acuerdos positivos suscritos por la empresa minera con familias y comunidades

campesinas y en organizaciones sociales como la cooperativa agraria CAT Atahualpa “Granja Porcón”, las obras de micro reservorios en Baños del Inca, el monitoreo de canales de agua, el programa de salud, nutrición y educación rural, PREDECI, entre otros.

7.2. Los conflictos sociales

Los conflictos sociales de la empresa minera con los campesinos denominados “ex propietarios”, que reclaman mayores precios y eventualmente el retorno a sus parcelas, se convierten en casos que la empresa minera opta por judicializar, cuando a su vez se han generado situaciones complejas que aún no se resuelven y siguen pendientes. Dentro de los juicios por indemnizaciones, uno de los más conocidos corresponde a los daños y perjuicios en la salud de los pobladores de los centros poblados de San Juan, Magdalena y Choropampa (2000), que llegaron hasta cortes en USA a un alto costo para las partes involucradas.

En el fondo de estos juicios existen conflictos sociales con intereses contrapuestos entre múltiples actores sociales, políticos y económicos que tienen enfoques diferentes, una agenda económica y social amplia, que no siempre fue atendida por la empresa minera ni por el Estado.

En las movilizaciones y protestas sociales en Cajamarca se han expresado diversos actores sociales y políticos ejerciendo, en términos de Tilly (2006) formas de “política contenciosa”, desde abajo, para reclamar la atención de la empresa minera y el Estado.

Dentro de los temas pendientes se encuentran los impactos ambientales y sociales de las operaciones de Yanacocha que tienen altos costos y riesgos para las poblaciones que reclaman reconocimiento de derechos sobre las tierras, aguas y también sobre el paisaje natural.

Las compensaciones económicas por los impactos y daños causados en la primera etapa han generado fundadas expectativas en las comunidades campesinas. Los temores y reales efectos de la contaminación ambiental se extienden a poblaciones que reclaman a la empresa

minera y a las autoridades el cumplimiento de las promesas incumplidas. Al revisar los acuerdos suscritos por la empresa minera se encuentra evidencias que implican dotación de recursos económicos para poder dar cumplimiento a los compromisos de construcción de obras y servicios públicos. Las escuelas y postas de salud requieren de presupuestos públicos para pagar maestros y profesionales de salud, con lo cual los retrasos o incumplimientos generan desconfianza y conflictos sociales con la empresa minera y el Estado. Las comunidades y rondas campesinas junto a otros actores sociales que se pliegan a las demandas por su cumplimiento reclaman atención a sus expectativas y demandas.

La Defensoría del Pueblo del Perú (DP) sostiene en sus reportes que la mayoría de conflictos sociales y ambientales del país se generan en áreas de concesiones y operaciones mineras, y este estudio lo confirma y encuentra evidencias en el caso de Yanacocha, que los conflictos suceden luego de denuncias desatendidas. Diversos autores, en especial Arellano (2011) y otros dedicados a los estudios de casos, sostienen que estos conflictos sociales tienen causas estructurales relacionadas con la pobreza en los Andes y coyunturales por los choques de intereses con las comunidades campesinas donde se generan situaciones de conflictos sociales.

Los recientes hechos de violencia que son de conocimiento público son aquellos que han afectado a mega proyectos mineros “*trabados*” por movilizaciones sociales masivas, como Tía María de la empresa minera *Southern Perú Corporation* en el valle del Tambo en Arequipa (2012), Conga de la empresa minera Yanacocha en la provincia de Celendín, Cajamarca (2011) y otros casos más. Para comprender las causas de estos conflictos es importante reconstruir la información de campo acerca de las relaciones comunitarias y el mapa de actores (*Stakeholders*) que están dentro y detrás de los conflictos sociales. Las denuncias presentadas contra la empresa

minera Yanacocha, a lo largo de su historia, se registran desde el año 1993, como se puede apreciar en las tablas resumen.

Los conflictos sociales que se han generado entre la empresa minera Yanacocha y algunas de las comunidades campesinas y poblaciones locales de Cajamarca se pueden explicar por diversas causas, de un lado realizando el seguimiento de denuncias planteadas a consecuencia de ventas de tierras, de accidentes fatales, como el caso del derrame de mercurio en Choropampa (2000), los juicios por la superposición de derechos de tierras entre comunidades, empresa y familias. Los casos de juicios de la empresa minera contra la campesina Máxima Acuña de Chaupe en los terrenos de Tragadero Grande, en la comunidad y distrito de Sorochuco, dentro del área de influencia del megaproyecto Conga en Celendín revelan que la empresa minera sigue operando en un contexto potencialmente conflictivo en el cual no ha logrado celebrar siempre acuerdos positivos con las comunidades, lo cual si bien es una tarea compleja debe ser permanente para prevenir conflictos futuros. La pregunta de fondo sigue siendo: ¿Cuáles son las causas de los conflictos sociales existentes en Cajamarca?

Los múltiples actores sociales y económicos entrevistados dan respuestas diversas y revelan temas de una agenda económica y social amplia, desatendidos por la empresa minera y por el Estado. En las movilizaciones y protestas sociales en Cajamarca se han expresado diversos actores sociales y políticos que optan por formas de movilización social.

Dentro de los temas reclamados están el cumplimiento de acuerdos pendientes, con sus trabajadores, con las comunidades, por mayor transparencia sobre recursos asignados a los proyectos sociales, para vencer los temores de contaminación, por el cese de impactos ambientales en lagunas y canales de agua, por proyectos sociales orientados al desarrollo

sostenible, no solo de las operaciones en el territorio concesionado a Yanacocha, sino por las actividades que les generan recursos, con costos y riesgos considerables.

Desde que en el Perú en 1920 se ha dado el reconocimiento legal de los derechos de las comunidades campesinas sobre las tierras, aguas y paisajes andinos, los reclamos por respeto a sus derechos y pagos justos de compensaciones económicas han sido frecuentes, dados los impactos directos, pasivos ambientales y los daños causados por algunas operaciones mineras.

Los temores y reales efectos de la contaminación ambiental se han extendido por comunidades y poblaciones andinas frente a las empresas mineras y a las autoridades, se han planteado protestas por el incumplimiento de las promesas y acuerdos suscritos con las empresas mineras. Se ha reclamado mayor dotación de recursos económicos -para poder dar cumplimiento a los compromisos de construcción de obras y servicios públicos: escuelas y postas de salud.

Se requieren adicionalmente de presupuestos públicos para pagar maestros y profesionales de salud, y poner en funcionamiento estas obras y evitar los incumplimientos que generan mayor desconfianza y conflictos sociales con las empresas mineras y con el Estado.

Las comunidades y rondas campesinas junto a otros actores sociales que se pliegan a las demandas por su cumplimiento reclaman atención a los acuerdos y demandas. La Defensoría del Pueblo del Perú (DP) sostiene en sus reportes mensuales conflictos socio ambientales que tienen como causas estructurales la pobreza del campesinado en áreas de concesiones y operaciones mineras, lo cual este estudio ha podido confirmar en el caso de Yanacocha.

Tras los conflictos sociales están las personas y familias que viven en esta región y que reclaman cambios que a veces se logran por presión social, luego de marchas de protesta y denuncias públicas a la empresa minera y el Estado para que emprendan las obras desatendidas.

Diversos autores referidos en el estado de la cuestión y el marco teórico, en especial Arellano (2011) y otros, se han dedicado a realizar estudios de casos en la industria minera, para sostener que los conflictos sociales tienen causas estructurales relacionadas con la pobreza en los Andes y coyunturales por los choques de intereses con las empresas mineras y el Estado que generan situaciones de conflictos sociales.

Los recientes hechos de violencia que son de conocimiento público son aquellos que han afectado a mega proyectos mineros “*trabados*” por movilizaciones sociales masivas, como Conga en Celendín, Las Bambas en Apurímac, Tía María en el valle del Tambo en Arequipa, enfrentan a empresas mineras grandes como *Southern Perú Corporation* (2012), Yanacocha y otras a comunidades que con las diferencias propias de cada caso se oponen a la minería mientras subsistan actividades agrícolas y ganaderas, que les resulten más rentables.

Las causas estructurales de los conflictos sociales se explican en cada caso por diversos actores y factores económicos, culturales y políticos. Para ello es importante reconstruir los mapas e historias con los propios actores sociales. El Estado debe contar con la información de campo actualizada acerca de las relaciones comunitarias y mapas de actores (*Stakeholders*) dentro y fuera de áreas concesionadas.

Los conflictos sociales que se desarrollan a lo largo del tiempo, en un proceso que se inicia desde que se presentan las primeras denuncias, discurren por cauces pacíficos hasta que se presenta algún detonante como en el caso de la empresa minera Yanacocha, a lo largo de su historia. Las preguntas acerca de qué falló en las relaciones comunitarias de la empresa minera y en especial en Conga en el 2012 dan lugar a varias hipótesis de trabajo para estudios futuros.

Al finalizar este estudio se considera que la crisis del frustrado proyecto de cobre en Conga en el 2012 tiene sus orígenes en los conflictos sociales desde los orígenes. Si bien Conga ha

marcado el final de una etapa puede ser el inicio de otra etapa en Yanacocha, con nuevos actores empresariales y sociales, que desde la crisis sanitaria del covid19 en el 2020 requiere de enfoques innovadores orientados a garantizar la vida y la salud de las personas, prevenir los conflictos en el campo y la ciudad. Los actores empresariales entrevistados sostienen que en los orígenes no se dieron conflictos sociales y los estudios registran denuncias desde el año 1993, como se puede apreciar en las siguientes tablas resumen.



Tabla 16. Las primeras denuncias contra Minera Yanacocha

Fecha	Suceso	Lugar	Resultado
Nov. 1993	Derrame de sustancias químicas en campos de exploración	Quilish	Alopecia de ovejas. Dolores estomacales en la población
Set. 98	Se detecta altas concentraciones de metales pesados en aguas que abastecen planta de El Milagro	Quebrada Encajón	Población de Cajamarca en riesgo
Dic. 1998	Relaves mineros de Sipán sobre el río Llaucano	San Pablo, San Miguel	Muerte de peces en 20 km de río Llapino
Dic. 98	Derrame de nitrato de amonio por accidente de transporte	Tembladera a Chilete	Muerte de peces en río Jequetepeque
Ene. 2000	Relaves de Yanacocha con arsénico	Granja Porcón hasta el Gallito Ciego	Muerte de peces en 180 km de la cuenca del Jequetepeque y de 12,000 truchas en piscigranja de Granja Porcón
Ene. 2000	Relaves de Yanacocha	Cuenca del río Llaucan	Muerte de truchas en el río Llaucano
Jun. 2000	Derrame de mercurio	San Juan, Choropampa, Magdalena	Intoxicación de más de 1,200 personas
Ago. 2000	Mercurio en viviendas y colegio de la ciudad de Cajamarca	Jr. Ayacucho y CE Rafael Loayza	Intoxicación de aprox. 40 personas
Ene. 2001	Relaves de Yanacocha	Cuenca del río Llaucan	Muerte de 10,000 truchas en piscigranja El Ahijadero y el río Llaucano
Ene.-Mar. 2001	Dos derrames de petróleo e hidrolina en cuenca del río Jequetepeque	Río Jequetepeque	Paralización de la actividad pesquera. Intoxicación de pobladores
Mar. 2001	Presencia de metales pesados en Río Grande y pH ácido en aguas que abastecen Cajamarca	Puruay	Muerte de truchas en Río Grande y piscigranja de la Posada del Puruay, a 4 km de Cajamarca ciudad
Ago. 2001	Fuerte acidez de aguas	Piscigranja de Granja Porcón	Muerte de truchas

Fuente: De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Ricard, Lanata y Tanaka, M. (2010).

Tabla 17. Las denuncias públicas acerca de Minera Yanacocha

Año	Denuncia pública
2001	Memorándum de Larry Kurlander (vicepresidente de Newmont) difundido por <i>The New York Times</i> , en el que indica al CEO de la corporación internacional minera, Wayne Murdy, que “en diciembre del 2000, el equipo de gerencia mayor estuvimos en Perú y nos enteramos por primera vez que no operamos de acuerdo a los estándares ambientales de los Estados Unidos”.
2001	Ante las filtraciones de cianuro en el subsuelo. El Ministerio de Pesquería, a través de su Dirección de Medio Ambiente, en asociación con el Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (CEPIS) y Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento de Cajamarca (SEDACAJ), que comprobaron la presencia de cianuro, arsénico, aluminio, hierro y zinc en las aguas de varios ríos se realizaron análisis de laboratorio especializados que demostraron la presencia de metales pesados en las vísceras de truchas muertas por contaminación.
2002 y 2003	Documentos del <i>Center for Science</i> confirman descargas de ácidos sobre los ríos y daños en el ganado por beber agua contaminada. La gerencia de Relaciones Comunitarias de Yanacocha emite un informe en el que reconoce que las descargas de la mina han producido impacto negativo en la calidad del agua de la quebrada de Cushuro.
2004	Protestas campesinas y urbanas contra intento de iniciar explotación de oro en el cerro Quilish, a 8.5 kilómetros de la planta de tratamiento de agua potable de Cajamarca. Movilizaciones masivas frenan el proyecto. La población se considera amenazada en sus fuentes de agua. El número de potenciales afectados llegaría a 15 mil campesinos y a 120 mil habitantes de la ciudad.
2006	Se informa de un fuerte bloqueo de la carretera que lleva a Yanacocha por campesinos que la acusan de contaminar el agua en Combayo. Ese año, la empresa adquirió el compromiso de un Aporte Voluntario equivalente al 3,75% de su renta neta después de impuestos. Luego del bloqueo se abre el diálogo entre Yanacocha y los comuneros, con la participación del gobierno representado por el premier Jorge del Castillo, y que finaliza en un acuerdo según el cual, el Estado se encargará de supervisar la calidad del agua y los gastos de infraestructura serán de responsabilidad de Yanacocha.
2007	Bloqueos de carretera y enfrentamientos con la policía, protagonizados por los comuneros de La Encalada que consideraban que la empresa estaba incumpliendo sus compromisos de electrificación, mejoras en carretera e instalación de agua potable.
2011-2012	Protesta masiva de los cajamarquinos contra el Proyecto Conga. El conflicto es tan agudo que conduce a la caída sucesiva de dos gabinetes ministeriales, en el primer caso por el intento de negociar y en el segundo por los excesos represivos que causaron la muerte de por lo menos cinco campesinos. El proyecto se encuentra semiparalizado.

Fuente: Wiener, R. y Torres, J. (2013). La Gran Minería: ¿Paga los impuestos que debe pagar? El caso de Yanacocha.

Los conflictos sociales que se han generado entre la empresa minera Yanacocha y las comunidades campesinas y poblaciones locales de Cajamarca se pueden explicar por diversas causas estructurales y detonantes coyunturales.

La Defensoría del Pueblo viene realizando un seguimiento diario y un reporte mensual de los conflictos sociales desde el año 2004, donde da cuenta de conflictos y denuncias planteadas ante la empresa minera y los órganos locales de la Administración de Justicia, en casos que se han procesado como daños por accidentes fatales, como el caso del derrame de mercurio en Choropampa (2000). Algunos de estos juicios han seguido por años sin solución dada la insistencia de las personas demandantes.

El grupo de ex propietarios ha planteado a la empresa reclamaciones por superposición de concesiones con derechos de tierras entre familias, comunidades y empresa minera. Si bien este estudio no ha revisado en detalle los expedientes es público que los juicios civiles y penales planteados frente a la empresa minera revelan conflictos sin solución.

El caso ampliamente difundido por medios de comunicación masiva es el juicio de tierras con la campesina Máxima Acuña de Chaupe (2012). Este caso originalmente civil devino en un caso penal implica la resolución del mejor derecho de la propiedad de los terrenos de Tragadero Grande, localizados en la comunidad campesina y el distrito del mismo nombre de Sorochuco, frente a la laguna azul, dentro del área de influencia del megaproyecto Conga en Celendín.

Mientras los litigios judiciales entre la empresa minera y las comunidades no se resuelvan el contexto social seguirá siendo conflictivo, sin confianza no se podrá dialogar ni celebrar acuerdos positivos entre la empresa minera y las comunidades, que reclaman la debida atención para solucionar los diferendos actuales y prevenir conflictos futuros.

Yanacocha es una empresa minera que ha pagado en muchos casos y ofrecido pagar en otros –debido en gran medida a la presión de protestas y movilizaciones- sin cumplir con las promesas de ejecución de obras públicas. La lista de acuerdos pendientes de ejecución data desde las protestas en el Cerro Quilish (2004), Combayo (2006) y Conga (2011).

De acuerdo con el inventario realizado por el Gerente del Área de Asuntos Externos de la propia empresa, en el 2009 había 114 obras pendientes de construcción. Este listado fue entregado por Ricardo Morel, el Gerente de asuntos externos de la empresa minera a la oficina de la Defensoría del Pueblo de Cajamarca para el seguimiento de cumplimiento desde el año 2007. En las entrevistas realizadas para este estudio, se percibe entre jóvenes campesinos sentimientos de desconfianza, temor y malestar por los incumplimientos de acuerdos celebrados con la empresa minera. La ausencia del Gobierno central no contribuye a mejorar este clima en la población, a pesar de las contribuciones económicas realizadas en los últimos tiempos por la empresa minera Yanacocha. La desigual distribución de la renta generada, la riqueza material y alta rentabilidad para sus accionistas, contrastan con la pobreza en Cajamarca.

En Yanacocha un sector descontento es el denominado grupo de “ex propietarios” que viven son sus familias y comunidades en las jalcas de oro, consideradas entonces como tierras eriazas, vendidas a un precio bajo de acuerdo a los aranceles oficiales. Los campesinos a pesar de contar con títulos otorgados por la Reforma Agraria de los años 70, desconocían la existencia de oro y plata en sus tierras por ello tras haber vendido mediante contratos y acuerdos de asambleas sus tierras, aceptando los precios de arancel pagados por la empresa minera, han vuelto a reclamar por el pago de justiprecios.

En el 2010, Yanacocha tenía inscritos más de 220 documentos privados de propiedad de tierras con derechos superficiales en la Gerencia de tierras de la empresa minera. El estudio no

reviso el catastro rural de la propiedad en la Superintendencia de Registros Públicos (SUNARP), donde deben constar las características de las transferencias realizadas y las áreas de las concesiones mineras sobre los recursos del subsuelo.

En estos casos, las comunidades y familias campesinas que viven en los centros poblados rurales si bien han celebrado contratos con la empresa minera con documentos y convenios no siempre inscritos, dada la tradicional informalidad en la titulación, las transferencias y cambios en los titulares, requieren el saneamiento legal de sus propiedades en el campo.

Se trata de varios casos de compra ventas de tierras en los que el precio no siempre han sido justos, a pesar del tiempo transcurrido, los ex propietarios han reclamado celebrar nuevos convenios y compromisos adicionales en cuotas de trabajo para los hijos, construcción de obras, bienes y servicios públicos, para compensar las diferencias de valor percibido con las operaciones mineras de Yanacocha.

El (in) cumplimiento de los convenios o acuerdos sociales tiene una importancia fundamental para el avance de las operaciones mineras. Los títulos de propiedad son instrumentos legales que requieren los bancos para otorgar las garantías de los créditos necesarios para la construcción de las minas. Son importantes para otorgar los permisos legales a cargo de las autoridades oficiales del MINEM para desarrollar sus operaciones. La importancia simbólica de los acuerdos iniciales sería mucho mayor, ya que han sido los primeros peldaños de las relaciones comunitarias para el largo plazo. Si son positivas el desarrollo de las operaciones mineras en Yanacocha sigue adelante, en caso contrario donde no siempre se ha logrado contar con la licencia social, no se puede seguir, ni explorar ni operar.

Según los reportes de la propia empresa, y con las evidencias recogidas en el campo y la ciudad, existen más de seis cientos denuncias planteadas en la oficina de reclamos de Yanacocha

(2009) interpuestas por trabajadores, proveedores así como comunidades y familias campesinas y por ONG locales que trabajan en Cajamarca. Las demandas planteadas ante el sistema de administración de justicia judicial desde el inicio de sus operaciones en el año 1992 no han sido objeto de revisión en este estudio.

En la Tabla resumen de los 114 acuerdos pendientes–incumplidos- por la empresa minera, a pesar que fueron inventariados el año 2006 por la Gerencia de “Asuntos Externos” de Yanacocha a cargo de Ricardo Morel, quien pidió a la Defensoría del Pueblo que realice el seguimiento de su cumplimiento, tienen un grado de avance lento. Las demoras en la atención de los acuerdos van de la mano con la frustración en las comunidades que observan sin otorgar la confianza requerida para operar en paz.

En los juicios de las tierras compradas o “expropiadas” a familias y comunidades campesinas se demanda mayores compensaciones económicas, así como en los juicios por daños y perjuicios en la salud de los pobladores de diversos centros poblados como en San Juan, Magdalena y Choropampa (2000), La empresa minera debe acudir y buscar soluciones.

Errores en las respuestas empresariales en los casos de Choropampa (2000), el cerro Quilish (2004) Combayo (2006) y Conga (2011) agudizan los conflictos sociales que escalan a crisis violentas y procesos judicializados a un alto costo para las partes involucradas.

En el fondo de los conflictos sociales existen diversos temas de una agenda económica y social desatendida por la empresa minera y por el Estado, que desoyen los reclamos y planteamientos de los actores sociales, los lemas de las movilizaciones y los temas pendientes de resolución.

Respecto a los impactos ambientales y sociales de las operaciones de Yanacocha los organismos competentes deben actuar para despejar los temores de la población local, pues la

paralización de las operaciones tiene un alto costo económico y social en cuanto se refiere a la desconfianza por la falta de reconocimiento de los temores y daños ocasionados en las familias y comunidades campesinas, sobre todo en sus tierras y aguas.

Las compensaciones por daños objetivos y fundados temores por los efectos de la contaminación ambiental si no se pagan a tiempo resultan en conflictos sociales por las promesas incumplidas y los acuerdos suscritos quedan como letra muerta en los casos de compromisos de construcción de obras y servicios públicos como escuelas y postas de salud, donde los incumplimientos generan desconfianza entre los actores sociales que demandan a la empresa minera y al Estado.

Los acuerdos celebrados por la empresa minera con las comunidades le otorgan la confianza social necesaria para poder operar, tal como ha ocurrido en décadas pasadas, sin generar mayores conflictos sociales. Cuando se llega al estallido del conflicto social que se convierte en crisis violenta con graves consecuencias sociales económicas y políticas, como en el caso de Conga (2011). Los diversos actores y factores que confluyen tienen que ver con las historias previas y el peso de los errores del pasado, tal como se analizara más adelante reflexiones finales de este documento. Las denuncias devienen en desconfianza social y finalmente en conflictos sociales que estallan o se mantienen latentes como señala la DDP, mientras no exista diálogo se verán los límites de las medidas adoptadas por la empresa minera y el Estado para poder superarlos.

En los casos más graves, como en Conga en el 2011 los conflictos han seguido hasta la escalada de la violencia y crisis, con pérdidas fatales de vidas de cinco campesinos, líderes sociales heridos y detenidos, y una población que se moviliza en protesta hasta la ciudad capital desencadenando el bloqueo de carreteras, el paro de actividades y el fin de un mega proyecto

minero, con la caída y recambio de dos gabinetes de ministros, sin llegar a la solución de fondo hasta la fecha.

7.3. La crisis en Conga

Ganar la licencia social implica contar con la confianza de las comunidades campesinas respecto a la empresa minera y la existencia de canales de diálogos y las garantías del Estado para operar en forma pacífica en el largo plazo. La centralidad del tema del agua en Conga y en los conflictos recientes atrae la atención sobre los efectos materiales específicos de las tecnologías de la minería moderna, los cuales contribuyen también a los debates emergentes. A medida que el conflicto Conga empezaba a tomar forma, circularon historias acerca de campesinos que se percataron que los manantiales se habían secado.

De acuerdo con Fabiana Li (2017), a lo largo de casi 30 años de coexistencia de enfoques sociales en la empresa minera, la gente había escuchado sobre usurpación de tierras, daños a los canales de regadíos y muertes de peces y animales. Estos temores frente a las actividades mineras reconfiguraron la relación de la población con los recursos hídricos y las comunidades amenazadas por el proyecto Conga temían que ellas también pudieran llegar a experimentar los mismos efectos en sus modos de vida. (p. 297).

En la memoria popular el movimiento en contra de la minería en el cerro Quilish fue descrito como la expresión de una movilización de base, horizontal en su organización y sin un líder como tal. Para el conflicto de Conga, el panorama de la protesta portaba algunas similitudes con las movilizaciones por el cerro Quilish, pero asimismo las diferencias eran evidentes. Esta vez, las rondas campesinas jugaron también un rol clave en la movilización del campo (p.298).

Las preguntas respecto a los actores se relacionan con la cuestión de los factores que generan los conflictos sociales y las razones por las que en algunos casos devienen en crisis

violentas como en Conga. Si bien existen diversas respuestas validas, se tiene de un lado, causas dentro de la propia empresa minera; y, del otro lado, en la actuación de las organizaciones sociales movilizadas y la ausencia o participación de autoridades públicas. No siempre son visibles las denominadas: “terceras partes”, en algunos casos expertos internacionales en otras instituciones con gran poder e influencia como los “*power holders*” a **identificar con** algunas preguntas sobre sus intereses, roles y responsabilidades como partes activas en el conflicto.

De otro lado, si bien se han podido contrastar los tiempos, recursos e intereses económicos de las poderosas empresas mineras y los motivos de las protestas y decisiones de los líderes políticos en los movimientos sociales: ¿Cuáles son las demandas principales de las organizaciones sociales -rondas y comunidades campesinas, mujeres, jóvenes, profesionales de ONG locales, maestros, estudiantes- y cómo llegar a nuevos acuerdos con los actores sociales y políticos? Si las motivaciones son compartidas con las autoridades elegidas para los gobiernos locales, regionales y nacionales entre quienes han liderado y participado en las protestas sociales ¿cuáles son las estrategias para solucionar el conflicto con la empresa minera y cuáles los roles del estado en sus tres niveles local, regional y nacional?

Las operaciones mineras de Yanacocha se realizan en los amplios territorios concedidos por el Estado, en estas décadas, estimados en cerca de 300 mil hectáreas, donde realiza exploraciones y operaciones. Las tierras y derechos superficiales han sido adquiridos de varias decenas de ex propietarios, en un área de aproximadamente 30 mil has. De acuerdo a diversas fuentes y entrevistas realizadas en los sitios mineros, en estas tierras habitaban comunidades campesinas que migraron o siguen en las comunidades vecinas. Las obligaciones ambientales y sociales de Yanacocha forman parte de los Estudios de Impacto Ambiental y Social (EIA),

aprobados por el Estado a través del MINEM, en los cuales se establece que deben prevenir, mitigar y compensar los daños en el medio ambiente y social.

El Gobierno dedicado a promover las inversiones mineras, así como a vigilar el cumplimiento de las obligaciones ambientales de las empresas mineras ha creado para la regulación y monitoreo ambiental al Servicio de Certificaciones Ambientales (SENACE) y la Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

El Gobierno central al intervenir en el conflicto social para restablecer el orden interno con las declaratorias de los estados de emergencia, logra recuperar el ejercicio del control policial con auxilio de las fuerzas militares o en cambio atiza mayor violencia que impide ganar acuerdos para una resolución pacífica de los conflictos sociales. Era preciso contar con legitimidad social, la mayor transparencia posible en la información disponible acerca de los actores locales y regionales y las estrategias del Gobierno nacional para poder evaluar los resultados de la intervención coercitiva del Estado. El fracaso de políticas y estrategias preventivas y la ausencia de autoridades competentes que sepan escuchar, dialogar y respetar derechos y responsabilidades sociales frente a múltiples actores sociales, requiere contar con un plan, tiempo, recursos públicos y privados para poder atender las legítimas expectativas sociales.

El surgimiento de líderes políticos radicales como Gregorio (Goyo) Santos, ex presidente del Gobierno Regional de Cajamarca, quien según el libro Conga de Cesar Humberto Cabrera (2017), mantenía –pragmáticamente- una relación cordial con la empresa minera Yanacocha desde el 2010, ya que aparentemente entendía que era un momento propicio para las operaciones mineras, dado que requería contar con canon y recursos privados para obras públicas ofrecidas en la campaña electoral. Yanacocha, a su vez había decidido iniciar en el 2011 la construcción de la mina de cobre Conga, para lo cual era necesario invertir 300 millones de dólares ya que se

trataba de un mega proyecto que iba a entrar en operaciones en el 2014, según se detalla en el libro de Cabrera (2017) ex funcionario de Yanacocha, a cargo de la Gerencia de Asuntos Gubernamentales.

Es preciso anotar acá que en las entrevistas a los directivos de NEM en el 2010 mencionaban el proyecto de “Minas Conga” como una empresa separada de Yanacocha. Que decisiones se tomaron dentro de la empresa minera Yanacocha para cambiar este curso del megaproyecto? A mediados del 2011 al parecer muchos se habrían sorprendido con el curso creciente de las protestas y movilizaciones sociales contra la empresa minera Yanacocha, potenciadas por la participación de las autoridades públicas locales y regionales, como es de conocimiento público.

Miles de personas que se movilizaron en Cajamarca y el paro y la huelga que mantuvo en vilo al gobierno nacional durante varias semanas desembocó en una crisis violenta a pesar de las acciones del Presidente del Consejo de Ministros, el empresario Salomón Lerner G., quien fue sustituido en el cargo de Primer Ministro por el empresario Oscar Valdez (2011). En febrero del 2012, se produjo un hecho importante, que Cabrera omite en su libro sobre Conga, se organizó una marcha multitudinaria desde Cajamarca hacia la ciudad capital de Lima, bajo el lema: “Por el agua y la vida”. Esta movilización masiva que contó con la participación de las Juntas de Usuarios de los valles de la costa logró concitar la atención pública y la solidaridad de diversos colectivos de jóvenes y mujeres, quienes se sumaron a la protesta al frente de las oficinas de la empresa minera Yanacocha en Miraflores, Lima. Para entonces se había intensificado la campaña mediática, usando las redes sociales y los medios de comunicación masiva, que daban mayor espacio a las voces críticas que reclamaban pronunciamientos de la empresa minera y de las autoridades oficiales del gobierno. Entonces –tras intensas negociaciones con el Presidente y

autoridades del Gobierno regional y central- se movían los representantes de la empresa, los gremios empresariales y actores políticos y económicos que si bien no se hicieron públicos intervinieron como parte de los poderes fácticos que se vinculan a la política al más alto nivel.

Estos actores son considerados en la ciencia política como los denominados *power holders*, que fueron decisivos para la resolución de este conflicto social con el anuncio de la paralización del mega proyecto minero de Conga anunciada por el Gerente de la empresa minera que tomó la decisión de paralizar la construcción del proyecto minero de cobre Conga en forma temporal en el 2012.

Para entonces ya había sido removido el ministro del Ambiente, Ing. Ricardo Giesecke y sus vice ministros que había manifestado públicamente que su sector tenía un informe con observaciones al Estudio de Impacto Ambiental (EIA) de Conga, aprobado el octubre 2010 por el MINEM. A favor de la empresa minera se pronunciaron diversos representantes de gremios empresariales. La gerencia de la empresa minera sostuvo que la paralización del proyecto en Conga seguiría hasta “contar con la aprobación del pueblo de Cajamarca”.

Si bien Yanacocha contaba con un EIA aprobado formalmente por el MINEM, se dudaba de la transparencia del proceso de audiencias públicas masivas y de los acuerdos positivos con 32 comunidades campesinas en los distritos de Sorochuco y Huasmin en Celendín. La discusión solo se concentraban en las observaciones en el MINAM respecto a la supuesta "desaparición de cuatro lagunas", que serían reemplazadas por reservorios de agua, lo cual podía ser aclarado por la empresa minera. Las dudas respecto al EIA de Conga se extendieron en la opinión pública, al conocerse que fue el señor Felipe Ramírez, ex funcionario de la empresa minera, quien lo había aprobado cuando estaba a cargo de la Dirección General Ambiental en el MINEM en octubre del

2010, al final del gobierno del ex presidente Alan García, autor de la nota periodística sobre "El perro del hortelano".

El lema: "*Agua sí, mina no*" era repetido por líderes sociales de organizaciones sociales locales considerados activistas anti mineros, que impulsaron las protestas y lograron bloquear los caminos para paralizar la construcción de Conga. Los principales líderes políticos que se sumaron a estas movilizaciones, según es de público conocimiento y se detalla en el libro de Cabrera (2017), fueron el hoy congresista por Cajamarca, del movimiento Tierra y Libertad, del Frente Amplio (FA) ex sacerdote y sociólogo Marco Arana, director de la ONG ecologista GRUFIDES; Eddy Benavides, líder social de Hualgayoc elegido como alcalde de la provincia de Bambamarca, quien junto con Manuel Saavedra, presidente del Frente de Defensa Ambiental, y el ingeniero y ciudadano de origen alemán Reinhard Seifert, estaban agrupados en Comités y Plataformas de Lucha, a quienes Cabrera califica como "activistas anti mineros".

En la segunda visita a Cajamarca, en junio del 2009, ante la solicitud de entrevistarlo para esta tesis, Marco Arana optó por no participar porque para entonces alegaba "no tener tiempo para entrevistas en la misma mesa con personas relacionadas con Yanacocha". Para la tesis –que había concluido el trabajo de campo en diciembre del 2010 – se propuso incluir una entrevista con la abogada de Cajamarca Mirtha Vásquez, actual directora de GRUFIDES y defensora de la campesina Máxima Acuña, la Dama de la Laguna, en el juicio con Yanacocha por el predio de Tragadero Grande en Sorochuco.

Para entonces (2010) en la tesis se había encontrado evidencia suficiente para sostener que no había condiciones para promover espacios de diálogo sinceros en Cajamarca, con quienes habían liderado anteriores conflictos sociales en Combayo (2006), Quilish (2004), Choropampa (2000) entre otros casos que seguían en estado latente; aparentemente resueltos, pero que podían

volver a estallar, según los reportes de la Defensoría del Pueblo (2010). La tesis propuso entonces identificar las causas externas e internas de los conflictos sociales en la historia de las relaciones comunitarias, pero las entrevistas a los accionistas y comunidades asociadas a la empresa minera, se limitaron dando paso a la etapa de análisis de las respuestas de los entrevistados en documentos dados a conocer a los mismos en reuniones en las que se obtenía su consentimiento informado y se conversaba sobre las posibilidades de mejorar las relaciones comunitarias con nuevos enfoques de RSC en la empresa minera, lo cual no tuvo mayor acogida tras el conflicto de Conga que involucro a actores políticos externos, como el presidente regional Gregorio Santos y el ex presidente nacionalista Ollanta Humala Tasso.

Con la frase “*Conga no va*”, acuñada en el año 2012 se resumía el rechazo de los movimientos sociales de protesta regional que paralizó el megaproyecto como resultado de la “presión de la calle” y como una de las promesas electorales en Cajamarca, tanto de Santos como Humala quienes habían coincidido en ofrecer “*Agua sí, oro no*”. Si el Gobierno Regional participante de la protesta y el Gobierno Nacional y otros actores políticos ya mencionados sostenían que era necesaria la revisión del EIA aprobado por el gobierno anterior, sirvió para que todos los analistas se pusieron de acuerdo con la empresa minera en que era conveniente realizar un peritaje internacional primero y luego intentar retomar el diálogo con una mediación episcopal. No obstante ni los resultados del peritaje internacional ni las visitas de los sacerdotes Monseñor Miguel Cabrajos (obispo de Trujillo) y Gastón Garatea (presidente de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza) a las comunidades de Sorochuco y Huasmín en Celendín, lograron que la tregua y el levantamiento de la protesta dieron paso al restablecimiento de la paz social.

No obstante los esfuerzos dialogantes de los mediadores, el Gobierno Nacional decretó el estado de emergencia, ordenando la intervención de las Fuerzas Armadas para restablecer el orden público, lo cual ocasionó la muerte de cinco pobladores de Bambamarca y Celendín. Al reconocer el fracaso de las mesas de diálogo y de desarrollo, así como la necesaria paralización del proyecto Conga, la empresa trató de frenar la continua agitación social en Cajamarca con el anuncio de la construcción de los reservorios de agua en Chahuagón y otros, que al parecer no fueron suficientes pues siguió la protesta por descontento con Yanacocha.

La empresa minera frenó las protestas sociales con el anuncio de paralización del proyecto minero realizado por el Gerente de la empresa minera, según se ha detallado en el libro de Cabrera (2017). Esta crisis revela que en los conflictos más complejos, se entrelazan una trama compleja de actores. La protesta social lamentablemente desembocó en la muerte de 5 campesinos en Celendín y la detención de la mayoría de líderes sociales y políticos locales tras la intervención policial en el momento más álgido de la crisis de Conga.

Esta crisis, que se ha explicado por múltiples causas, desde las expectativas insatisfechas de las comunidades campesinas locales y vecinas, la desatención de los reclamos de autoridades locales, hasta el traslado de responsabilidades a las más altas autoridades regionales y nacionales de un Estado débilmente presente en el campo, no puede obviar que los conflictos mineros aumentan los temores de las poblaciones por los grandes impactos ambientales y sociales de las operaciones mineras, que han dejado pasivos y dolor en la memoria colectiva de los pueblos.

Sobre las ausencias y respuestas institucionales del Estado para prevenir y solucionar los conflictos sociales y ambientales en este contexto surgen nuevas interrogantes, ya que la represión de las movilizaciones y protestas sociales por fuerzas policiales se realiza para reprimir

a los actores sociales locales, como las rondas campesinas- que cuentan con renovados liderazgos políticos.

Una observación para la discusión con el argumento central de Cabrera (2017) es que el ex presidente Humala -quien fue crítico de la minería de Cajamarca en las campañas electorales del 2010 y 2011; una vez que ganó el gobierno, cambió y apostó a favor de la minería y apoyó al proyecto de Conga. Según testigos presenciales a los tres meses de iniciado el gobierno y luego de su retorno de la reunión de presidentes en Hawái, el ex presidente Humala habría dicho al entonces primer ministro Salomón Lerner, frente al gabinete y al país que Conga iba “sí o sí”. Esa decisión habría sido el punto central de ruptura con Lerner y con ciudadanos de la izquierda que apoyaron la candidatura de Humala, quien no obstante este cambio, se colocaba del lado de la empresa minera y desde allí enfrentó al masivo movimiento social que gritaba ¡Conga no va!

Cabrera (2017) asume -sin hacer una necesaria autocrítica del rol de Yanacocha en Cajamarca- el invento fantasioso del ex presidente Alan García sobre el supuesto objetivo político de “*la reelección de la pareja presidencial*”, como sería la respuesta a la investigación de los narco-indultos y su impericia que no refutara a García de una manera contundente mientras que su esposa Nadine repetía que el tema: “*No está en agenda*”.

Cabrera al parecer no aceptaba que la población mayoritaria de Cajamarca rechazaba a Conga por errores pasados de Yanacocha. Es así que no se aprecia la necesidad de un esfuerzo analítico y autocrítico que respondiera preguntas incómodas para la empresa minera. Sin embargo, la paralización del proyecto ha permitido analizar -dentro y fuera de la empresa- los errores y fracasos del pasado y con las lecciones aprendidas, buscar nuevos actores con roles y responsabilidades sociales en Yanacocha.

Los actores económicos, sociales y políticos que se expresan en las relaciones comunitarias de Yanacocha revelan claves que ayudan a explicar las causas de los conflictos sociales en el caso de Conga. No obstante, para aprender de los errores del pasado y abrir una nueva etapa en la historia de la industria minera en Cajamarca como oportunidad para el desarrollo sostenible hace falta un largo proceso de diálogo social.

Desde los acuerdos positivos de la empresa minera con las comunidades campesinas y con las organizaciones sociales impactadas directa o indirectamente por sus operaciones en Cajamarca se proponen nuevas preguntas para compartir entre actores económicos, sociales y políticos. Cabrera (2017), realiza un recuento de hechos que tienen un valor específico para explicar la complejidad de las relaciones comunitarias de la empresa minera Yanacocha, pero sesga las causas de las protestas de las comunidades impactadas dentro de un extenso territorio concesionado por el Gobierno nacional a la empresa minera.

Según los propios informes de sostenibilidad de Yanacocha el territorio concesionado comprende cerca de 300 000 hectáreas, donde se estima viven aproximadamente un millón de personas, en mayoría campesinado pobre que se encuentra disperso pero organizado y movilizado en caso se requiera. 155 comunidades campesinas, incluyendo decenas de rondas campesinas y centros poblados menores, poblaciones rurales y urbanas son impactadas directa e indirectamente por las operaciones de Yanacocha, a lo largo de cuatro cuencas hidrográficas que discurren hacia la costa y la amazonia.

El mega proyecto de cobre y oro en Conga, si bien no discurre las aguas en la misma cuenca que los anteriores sitios mineros, en cierta forma arrastra tras de sí el legado de la historia de la propia empresa minera Yanacocha. Del otro lado, no obstante estos esfuerzos positivos, en el curso del estudio se han podido constatar la dificultad que tienen algunos actores, desde ambos

lados, para emprender procesos de diálogos sinceros y tratar de solucionar diferencias, reconociendo derechos y deberes de todos los actores.

Este camino es preferible al de los casos judicializados como muestra el caso emblemático de los juicios entre Yanacocha y la campesina Máxima Acuña de Chaupe y su familia campesina por la propiedad de los terrenos de Tragadero Grande, comunidad campesina de Sorochuco, Celendin. Si bien la empresa minera argumenta que compro estos terrenos, aparentemente los mismos terrenos también fueron vendidos a la familia Chaupe por la misma comunidad campesina de Sorochuco, con anterioridad.

De un lado la superposición de derechos de propiedad y posesión irresueltas pero de otro lado el acceso a la Laguna Azul para desarrollar el proyecto de Conga, han llevado a la vía de los juicios y la confrontación por las vías de hecho que no ayuda a resolver en forma pacífica los conflictos sociales. Aunque no se han revisado los expedientes de estos litigios de tierras, en la vía civil y penal, para este estudio se han recogido evidencias de las primeras denuncias y conflictos sociales que surgieron desde los orígenes en los años 90. En los años 2000 los desacuerdos versaron sobre el fatal accidente de Choropampa, frente a los incumplimientos de Yanacocha, y otros temas que desde la empresa se desconocieron, minimizaron o trataron como casos aislados, sin encontrar soluciones creativas como fue el caso de la muerte de los peces en Porcón, que dio lugar al proyecto de granja de truchas que funciona hasta la actualidad como muestra de un acuerdo positivo. En el centro de documentación de la empresa minera, se han recogido datos de cientos de reclamos y quejas de naturaleza laboral, propios de trabajadores sindicalizados por incumplimiento de pactos colectivos o de tercero que desde algunos actores de la empresa se atribuyen a dirigencias “politizadas”. Desconocer situaciones conflictivas y negar conflictos sociales sin visos de solución pacífica, incentiva las acciones de protestas, estallidos y

movilizaciones sociales abiertas. Los conflictos sociales, que se hicieron más visibles a partir de junio del año 2000 con el accidente del derrame de mercurio en Choropampa, mostro a familias y comunidades campesinas, los denominados “ex propietarios”, que reclamaban a la empresa minera compensaciones económicas por daños a su salud pero también el pago de compensaciones por los precios pagados por sus tierras. En algunos sitios mineros cerrados como en Maqui-Maqui, Yanacocha ha permitido retornos de algunos campesinos a sus antiguas parcelas y a pasar animales en la jalca, como soluciones compensatorias, para no tener que judicializar estas demandas sociales.

Sin confianza ni licencia social para operar será inviable desarrollar Conga.

Sera necesario informar a las comunidades de acuerdo a ley, el contenido de las observaciones a los estudios de impactos ambientales y sociales (EIA), los cambios realizados, revisar los acuerdos previos a los nuevos permisos de obras y licencias para el uso de aguas y tierras, y plasmar los objetivos del desarrollo sostenible en un nuevo Acuerdo social para contar con la aprobación de las comunidades campesinas, propietarios y poseedores de las tierras, garantizando la calidad y cantidad de aguas a usar en la región.

CAPÍTULO VIII

REFLEXIONES FINALES

La tesis concluye con las siguientes reflexiones finales, que son en cierta forma conclusiones, propuestas y preguntas que surgen de los resultados del estudio a considerar para la discusión entre quienes consideran que es posible el diálogo para generar confianza y mejorar las relaciones comunitarias y las responsabilidades sociales de Yanacocha en Cajamarca. Luego de reconocer los errores del pasado y compensar los daños causados, se propone realizar los cambios en los enfoques sociales -dentro y fuera de la empresa minera- y volcar el foco de atención del estudio reorientado hacia el Estado como actor fundamental para el desarrollo sostenible de la región, así como garante de derechos y promotor de la solución pacífica de los conflictos sociales entre la empresa minera, las comunidades campesinas y organizaciones sociales. Mejorar las relaciones comunitarias de la empresa minera y adoptar el enfoque de RSC, no es un camino sencillo, como se ha demostrado a lo largo del tiempo, sólo será posible si existe voluntad de los actores para beneficiar a todas las partes, reiniciar los diálogos y cumplir los acuerdos. Prevenir o solucionar los conflictos y la crisis tras Conga será necesario ganar la confianza perdida, contar con un programa de desarrollo, la asignación de recursos suficientes de la empresa minera y del Estado para atender las demandas de las comunidades campesinas y organizaciones sociales. Yanacocha ha ido muchas veces “más allá de las leyes”, como una estrategia corporativa ante la ausencia del Estado que ha mostrado sus límites y potencialidades en Cajamarca y que -en tiempos de pandemia- requiere de cambios con enfoques sociales innovadores orientados a los objetivos del desarrollo sostenible.

8.1. Conclusiones

En esta tesis, tras el análisis de más de 50 entrevistas a accionistas, *shareholders*, y *stakeholders* de la empresa minera Yanacocha, se encuentran evidencias de diversos enfoques de la RSC, desde la ausencia al reconocimiento, del acuerdo al conflicto social, los derechos y deberes de las comunidades y rondas campesinas en el campo, basados muchos en el uso del agua como un elemento central para la vida de las comunidades y para la industria minera.

De acuerdo con actores, internos y externos de la empresa minera, esta es reconocida en diversas etapas del ciclo de vida de la mina, que no han estado siempre alineadas por falta de equipos de profesionales con enfoques sociales compartidos- tras objetivos comunes; y, en otras etapas, porque se distanciaron debido a decisiones de una gerencia motivada por factores principalmente económicos. Entre las organizaciones sociales de Cajamarca, tras la etapa del boom minero, se intensifican legítimas demandas y crecientes expectativas de mayores beneficios efectivos.

En especial, cabe destacar las demandas de los ex propietarios de tierras, comunidades campesinas y cooperativas agrarias formadas en la época de la Reforma Agraria, que vendieron a la empresa minera y se encontraban empobrecidos, porque gastaron el dinero producto de las ventas y regresaron en búsqueda de mayores compensaciones y retorno a sus tierras.

En el contexto del conflicto social de Conga, han surgido los nuevos liderazgos políticos radicalizados ante la ausencia, débil presencia o frente a la represión policial de las protestas sociales a cargo de las autoridades del Estado. En esta crisis se produjeron muertes de campesinos con lo cual cobraron más fuerza estos actores políticos considerados por funcionarios de la empresa como "activistas anti-mineros". Desde el 2011 se inicia una etapa de

conflictos sociales, protestas y movimientos sociales de difícil solución. El punto más alto de la crisis violenta llevó a la suspensión de este megaproyecto de cobre.

Hasta el momento, Yanacocha no ha logrado retomar el camino del diálogo para reconstruir los acuerdos y las relaciones comunitarias basadas en la confianza perdida desde 2011 cuando se ha abierto una etapa de proyectos con impactos ambientales y responsabilidades sociales controlados. El abono de estas protestas se sostiene se remonta a las primeras denuncias por contaminación de las aguas y las quejas laborales de los trabajadores sindicalizados por incumplimiento de pactos colectivos y otras situaciones conflictivas que no lograron solución pacífica, oportunamente.

Los enfoques sociales que se han aplicado -desde los orígenes hasta las crisis en las relaciones comunitarias de Yanacocha, corresponden a una visión tradicionalista, y a enfoques sociales minimalistas que se aplican dentro y fuera de la empresa minera, que se expresan en las respuestas de los actores económicos en las entrevistas.

Estos enfoques a su vez se expresan en diálogos y conflictos sociales con las comunidades campesinas y poblaciones locales que son los actores sociales que viven en el entorno social de Yanacocha y que reclaman mayor responsabilidades ambientales y sociales en la empresa minera.

La intervención de actores políticos locales, regionales y nacionales se ha dado en las diversas etapas del ciclo de vida de Yanacocha. No obstante, han sido las protestas y movilizaciones sociales que han llegado a bloquear las exploraciones y operaciones mineras en los años 2000, 2004, 2006 y 2011 los que han recibido mayor atención.

En estos conflictos, los funcionarios de la empresa minera con enfoques tradicionalistas han respondido con contribuciones económicas, que a su vez producían mayores tensiones con actores dentro y fuera de la empresa minera.

Las diversas estrategias corporativas aplicadas por la empresa minera han servido para asignar y reorientar recursos económicos hacia obras y servicios públicos en las comunidades campesinas que presionaban por el incumplimiento de acuerdos.

Estos enfoques sociales tradicionalistas han coexistido y evolucionado en un sentido progresivo al interior de la empresa privada, que en un intento por “superar los errores del pasado” realizó cambios en los enfoques sociales desde los años 2000 en adelante.

A partir del año 2006, cuando se revelan los límites de las lógicas sociales de los actores empresariales en sus relaciones comunitarias, se asume el compromiso de una minería con mayores responsabilidades ambientales y sociales. No obstante, no se ha logrado reconstruir la confianza perdida y lograr la aprobación social con los actores sociales orientados al desarrollo sostenible de la región y el país.

En el estudio se revela que se dieron cambios a lo largo del tiempo en tres etapas del ciclo de proyectos mineros en Yanacocha y en las empresas mineras socias -BVN y NEM- así como el IFC, actores que han tenido gran influencia en las decisiones al interior de la empresa y fuera de la misma, en las relaciones comunitarias y gubernamentales con el Estado en sus tres niveles en la etapa de las exploraciones generando gran expectativa en las comunidades, al momento de adquirir las tierras superficiales requeridas para el desarrollo de los sitios mineros, durante las operaciones y en los cierres de mina y nuevos emprendimientos y proyectos mineros.

Los actores económicos en Yanacocha, empresas y funcionarios de las empresas mineras BVN y NEM, como el IFC, con poder e influencia en los grupos económicos que integran sus

accionistas -shareholders- además, se han relacionado con actores de gran influencia política - *power holders*- con facultades similares o mayores a las autoridades públicas del Estado, en los tres niveles de gobierno, desde el local al regional y nacional. Esto se hace evidente a lo largo de la vida de la mina, en especial al momento de enfrentar los conflictos y crisis con actores sociales -stakeholders-, por vías pacíficas del diálogo y acuerdo social.

El Estado se manifiesta con la intervención de las fuerzas del orden en los estados de emergencia, para la represión de las movilizaciones sociales y con las detenciones, pérdidas de vidas y bienes materiales, se altera la confianza y la disposición desde la empresa minera y las comunidades para dialogar , mejorar las relaciones comunitarias y lograr nuevos acuerdos.

De la revisión de la literatura de gerencia estratégica y ciencias sociales y políticas ayuda a construir un marco teórico y conceptual sobre la materia para poder analizar la información empírica inédita de las entrevistas e identificar enfoques diversos en los actores empresariales en especial entre Directivos y en las áreas de “Asuntos externos”, desde donde se puede realizar la revisión de los logros y limitaciones de los enfoques tradicionalistas.

Del análisis de las entrevistas a los actores empresariales se puede concluir que en Yanacocha se han aplicado enfoques sociales minimalistas, tradicionalistas y modernizantes, que han reaccionado negando algunos conflictos sociales, judicializando los casos de difícil solución y postergando el necesario rol mediador y garante de derechos del Estado, para escuchar y atender las demandas de las comunidades y organizaciones locales, cumplir acuerdos y ejecutar proyectos y programas consensuados para su desarrollo sostenible.

El Estado que estuvo ausente en los orígenes de Yanacocha estaba pendiente de sus operaciones sin ejercer sus funciones de garante de derechos y deberes, como la evaluación territorial estratégica de los recursos minerales y naturales, con información actualizada, como

base de una visión compartida entre actores sociales, públicos y privados, orientados al desarrollo sostenible.

Los enfoques tradicionalistas e innovadores se han manifestado también en las autoridades del Estado, subordinados a las lógicas empresariales y con una visión minimalista del desarrollo sostenible, basado en la actividad minera. Los cambios realizados en estas tres etapas no fueron suficientes para cumplir los compromisos y acuerdos sociales suscritos con las comunidades campesinas y los actores sociales. En este contexto el estallido la crisis en Conga, a 2011 y 2012 ha marcado el final de un ciclo y una nueva etapa incierta.

En términos de Tilly (2006) en Cajamarca se ha evidenciado el ejercicio de formas de una “política contenciosa” entre quienes se expresan en las protestas sociales como ciudadanos y en las organizaciones sociales movilizadas en calles y plazas, que por deficiencia de recursos legales y canales institucionales efectivos, han hecho ejercicio de sus derechos de libre expresión para demandar cumplimiento de acuerdos, defensa de recursos y promoción de cambios. Estas formas de hacer política “desde abajo”, también fueron utilizadas por sectores de la empresa minera que se movilizaron reclamando reanudar las operaciones de la empresa minera.

En el estudio se ha podido descartar las proposiciones que aluden a que los conflictos sociales -en estado latente o evidente- son generados por actores externos, “anti mineros” dada la amplia participación de las comunidades campesinas y actores políticos, alcaldes, autoridades regionales y nacionales de un Estado con responsabilidades sociales.

La solución de los problemas estructurales de la pobreza en Cajamarca requiere de un nuevo acuerdo social. Para ello se proponen las propuestas y caminos trazados durante la gestión de Ricardo Morel en la Gerencia de Asuntos Externos de Yanacocha (2007) quien propuso como primer paso: cumplir y gestionar los acuerdos de la empresa minera y las comunidades.

Las obras y servicios públicos que no lograron culminar y proponer los actores sociales y empresariales requieren de un nuevo alineamiento general fuera y dentro de la empresa minera, con sus socios, funcionarios, trabajadores y comunidades, instituciones asociadas hacia el desarrollo sostenible.

En cierta forma, aprender de las lecciones del pasado implica superar en cada área la lógica de los “compartimientos estancos” que venía del pasado; por ello, si se analiza los motivos por los que algunos acuerdos siguen pendientes de ejecución, se puede apreciar que los conflictos sociales se han generado por incumplimientos y desacuerdos con las comunidades campesinas. Escuchar a los líderes locales que no se consideran a sí mismos como "radicales activistas anti mineros", implica reconocer que los movimientos sociales han levantado banderas democráticas y que son legítimas las expectativas de desarrollo que están a la base de los acuerdos incumplidos, que se empezaron a incubar desde los orígenes de las exploraciones en los 80 y de las operaciones de la empresa minera en los 90.

Para actualizar la información directa post crisis de Conga se requiere de trabajo de campo multidisciplinario en las comunidades de los distritos de Huasmin y Sorochuco, en la provincia de Celendín, donde se localiza el proyecto minero de Conga. Dada la paralización del proyecto por varios años será necesario levantar observaciones, realizar cambios, actualizar y modificar el EIA aprobado por el MINEM el 2010.

La empresa minera junto a las 32 comunidades campesinas y organizaciones sociales locales deben dialogar y suscribir un nuevo compromiso o acuerdo social con intervención del Estado, que es necesaria tras repasar la historia del conflicto, desde las tres etapas de la RSC en las relaciones comunitarias, sino sobre todo para garantizar los derechos y deberes de todas las partes y el cumplimiento del nuevo acuerdo social. Para ello las autoridades del Estado en sus

tres niveles local, regional y nacional debería superar la ausencia en los orígenes en los años de exploraciones de los 80, revisar sus roles en el crecimiento de las operaciones los años 90-2000, y repasar los efectos de la filantropía de la empresa minera; para llegar al destino de los recursos del canon minero de Yanacocha y el reconocimiento de los acuerdos positivos.

Este estudio concluye con una necesaria discusión del argumento central con el del libro “Conga” del economista Cesar Humberto Cabrera (2017), quien luego de realizar una valiosa y exhaustiva crónica de los actores políticos del Gobierno Nacional y Regional de la época, a un mes de iniciado el gobierno nacionalista del presidente Ollanta Humala, atribuye la responsabilidad principal en el grave conflicto social de Conga -no a la empresa minera- sino a la “pareja presidencial”, al ex Presidente Ollanta Humala y a su esposa Nadine Heredia, sin analizar las decisiones y responsabilidades internas de la propia empresa minera.

En los análisis de la crisis en Conga se han evidenciado sesgos de un lado y del otro, sin lograr superar uno de los más serios conflictos sociales que paralizó este mego proyecto minero de cobre de Yanacocha, en la provincia de Celendín en Cajamarca. Es un hecho de conocimiento público que en los paros con bloqueos de caminos, las marchas y movilizaciones masivas contaron con la participación de miles de pobladores urbanos y rurales, jóvenes, maestros y organizaciones sociales, además de la participación de alcaldes y autoridades de los Gobiernos locales y el Gobierno Regional de Cajamarca, presidido por Gregorio Santos (MAS), maestro rondero, originario de la provincia de Jaén, quien fuera elegido en el 2010, con la promesa del desarrollo sostenible, sin mencionar en el plan regional a la industria minera.

Esta protesta social desde Celendín, Cajamarca -la más grande en las últimas décadas- estuvo liderada por líderes sociales y políticos, conto con la participación de autoridades locales

y regionales y logro unir a múltiples organizaciones sociales, movilizándolo durante semanas a decenas de frentes de defensa, federaciones de rondas campesinas, maestros y estudiantes.

La empresa minera con el apoyo del Estado y un sector de los expertos -con una revisión autocrítica de su ausencia o débil participación en esta historia- permitió avanzar en la revisión de las causas de esta crisis y demandar la renovación de los enfoques multidisciplinarios para aplicar las mejores prácticas de relacionamiento comunitario. Tres décadas después se agitan otras banderas de algunos sectores políticos que aprovechan la mayor crisis social producida por Yanacocha en Cajamarca, y que podría ser mayor al involucrar a otros mega-proyectos mineros en las comunidades campesinas vecinas como en Michiquillay, con la adjudicación de la concesión en favor de la empresa minera Southern Cooper Corporation (2018) y otros sitios mineros. Estas reflexiones finales tienen el objetivo de ayudar a repensar los enfoques sociales y de RSC de Yanacocha y buscar respuestas a nuevas preguntas a la academia, con participación de actores económicos, sociales y políticos orientados al desarrollo sostenible en los Andes del Perú en el largo plazo. Tal como se puede apreciar en los mapas satelitales de Google Earth (2015), existe una cercana vecindad entre Yanacocha y las áreas concedidas a otras empresas mineras que están realizando exploraciones o ya operando minas en la jalca de Cajamarca- donde han descubierto importantes recursos minerales.

En dichos mapas es importante hacer visibles a las personas que viven en las comunidades y pueblos andinos, que para dar su aprobación al nuevo acuerdo social deben ser escuchadas con respeto y beneficiadas con la renta generada en la minería en sus actividades en la agricultura, ganadería y otras para el desarrollo sostenible en la región de Cajamarca y el país.

8.2 . Las preguntas a futuro

¿Cuáles han sido y cuáles serán los reales impactos sociales de Yanacocha en las comunidades locales, en tierras, aguas, lagunas, ríos y fuentes donde se localizan los recursos minerales en el campo y para la ciudad de Cajamarca? Dada la cercana vecindad de los sitios mineros de Yanacocha con otras minas de propiedad de otras empresas mineras cuáles serán los impactos acumulativos en Cajamarca. ¿Cuáles son las contribuciones desde los diversos actores sociales a un nuevo modelo social de RSC adaptado a Cajamarca, incluyendo a las comunidades campesinas y actores sociales prioritarios en el núcleo central del interés de la empresa minera?

Las preguntas que sigue inquietando al final del estudio se relacionan con la siguiente:

¿Cuál es el beneficio real y el legado que deja Yanacocha en Cajamarca? ¿Los recursos minerales puestos en valor por la actividad minera por que no han llegado a la población de las comunidades campesinas de la región de Cajamarca, que sigue siendo una de las pobres del país?

¿Cuáles son los actores a convocar y cuáles son sus responsabilidades y roles a compartir con el Estado? ¿Qué proyectos pueden desarrollar las empresas mineras a favor de las comunidades campesinas en las áreas concesionadas para operaciones mineras? ¿Cómo puede el Estado garantizar a las empresas mineras y a las organizaciones sociales que se cumplirá con los acuerdos y los programas sociales orientados hacia el Desarrollo Sostenible? ¿Qué cambios se requiere impulsar en la empresa minera, las comunidades y el Estado para operar los nuevos emprendimientos mineros? ¿Cómo se puede retomar y promover un diálogo social con múltiples actores que lleve a reconstruir confianza y lograr un nuevo acuerdo social regional y nacional?

8.3. Las propuestas

En la última etapa del estudio, luego de culminado el trabajo de campo en el 2010 y más adelante en Yanacocha, se ha evidenciado que la empresa minera realiza obras como reservorios,

pero aún le ha sido imposible desarrollar el mega proyecto de Conga como parte del denominado "cinturón del cobre del norte del Perú", sin confianza y aprobación social.

Es tarea del Estado y las empresas mineras reorientar estos proyectos mineros superando las observaciones ambientales y sociales hacia las metas de vencer el problema estructural de la pobreza con participación de las comunidades campesinas andinas... El problema económico, se ha agravado en épocas de la pandemia, y es urgente aportar con la discusión de nuevos enfoques sociales innovadores para comunicarse en forma remota, dialogar y sobre temores, beneficios y riesgos, y actuar siempre con respeto de los derechos y responsabilidades sociales, con la licencia social y mayores responsabilidades sociales de las empresas mineras con ganancias para todos.

Construir una visión del desarrollo futuro en Cajamarca y el Perú, en el corto plazo, implica acordar los objetivos y las metas de desarrollo sostenible de la ONU al 2030. Aprobar un plan de desarrollo consensuado entre actores de empresas y comunidades para Cajamarca con actores económicos y sociales, con autoridades locales, regionales y nacionales.

Desde las comunidades y organizaciones de la sociedad, a la base del Estado, se requiere compartir una visión estratégica regional y nacional, sobre el aprovechamiento racional de los recursos minerales, que considere la oportunidad para el desarrollo sostenible con la puesta en valor de los mismos.

Considerar los impactos acumulativos de las operaciones mineras en los territorios de los Andes con comunidades y poblaciones urbanas y rurales de Cajamarca y los impactos sociales de un lado y del otro lado en el medio ambiente natural, en las lagunas de la jalca, las fuentes de agua y el paisaje, donde se localizan los yacimientos minerales, y sus impactos sobre las aguas que bajan por las cuencas hacia las ciudades y pueblos en los valles de la costa y las tierras en la Amazonía.

El reconocimiento de la importancia de los actores sociales comunidades y rondas campesinas de Cajamarca con derechos y demandas insatisfechas, implica la necesidad del diseño de proyectos y programas sociales desde las empresas mineras y del Estado.

Reconocer que las personas, familias, comunidades y rondas campesinas, que vienen asumiendo los mayores costos y pérdidas en este contexto conflictivo, cuentan con estrategias e instituciones propias como las rondas campesinas para garantizar sus derechos, a la vida, la salud y la seguridad, Recuperar, reparar y compensar a estas comunidades es responsabilidad social de las empresas mineras y el Estado.

La atención a los reclamos sobre derechos sobre las tierras, las aguas y paisaje no conllevan solo al pago de compensaciones económicas por los impactos y daños causados en las actividades mineras, sino a mitigar y prevenir los efectos ambientales y sociales futuros. Las poblaciones que reclaman el cumplimiento de las promesas incumplidas, exigen acuerdos positivos para obras y servicios públicos.

Los recursos económicos del Estado y las contribuciones de las empresas mineras se deben reorientar para dar cumplimiento a los compromisos de obras y dotación de servicios públicos en escuelas y postas de salud. La falta de presupuestos públicos suficientes y gestores capacitados, que impiden la contratación de maestros y profesionales de salud, se puede agravar en el contexto de la pandemia en las comunidades y rondas campesinas.

Se deben respetar las instituciones regidas por usos y costumbres propias, normas internas locales, como los estándares internacionales que siguen las empresas mineras modernas. El pago de los impuestos al Fisco, como los salarios y obligaciones laborales a sus trabajadores, es prioritario para las empresas mineras, tanto como el retorno económico y la rentabilidad de los aportes con utilidades para sus accionistas y la devolución de los préstamos y financiamiento de

los bancos. Se propone revisar el destino del canon minero, así como de las regalías y demás obligaciones establecidas por los gobiernos como las regulaciones internacionales que someten a las empresas globalizadas, que comercian sus productos en los mercados internacionales.

Incluyen entre otras, responsabilidades sociales y ambientales, tan importantes como las económicas y legales. Estas responsabilidades sociales y ambientales establecidas en convenios internacionales incorporados en la legislación ambiental nacional, incluyen compromisos sociales que deben ser cumplidos y monitoreados hasta después del cierre de minas, pues implican ir más allá de las obligaciones legales, celebrando acuerdos y compromisos entre las empresas y las comunidades campesinas.

Las responsabilidades sociales de la empresa minera se expresan mucho más allá de las donaciones en dinero, en el cumplimiento de los acuerdos y contratos celebrados directamente con las comunidades campesinas y familias locales titulares de los derechos de propiedad sobre las tierras superficiales necesarias para operar los recursos minerales del subsuelo aplicando tecnologías saludables para las personas y el ambiente natural.

Yanacocha, al reconocer “errores del pasado” en el 2004, manifiesta estar dispuesta a un “mea culpa” público, que no ha continuado hasta el 2010, pues el estudio encuentra evidencias de incumplimiento de acuerdos y obligaciones asumidas por la empresa minera, a pesar de los avances y cambios, aún falta afirmar como va a dar cumplimiento a las responsabilidades sociales asumidas para resolver las tensiones y conflictos sociales que estallaron en Conga.

Las directrices internacionales que rigen a las empresas mineras modernas globalizadas, en todos los casos, requieren de legitimidad y licencia social para operar en paz. Las licencias y premisos legales les otorgan derechos y establecen obligaciones, como los títulos y concesiones otorgadas por el Estado a las empresas mineras. En cambio, los acuerdos y licencias sociales

surgen del reconocimiento de los beneficios mutuos, con transparencia en la información y la rendición de cuentas. Con confianza y aprobación social que otorga la ciudadanía en las poblaciones locales, las comunidades campesinas y organizaciones sociales a las empresas mineras es posible desarrollar los prospectos mineros y trabajar junto con el Estado en armonía y paz.

El cumplimiento de los altos estándares internacionales propios de la globalización comprometen a la empresa minera con sus accionistas y con las comunidades asociadas, las campesinas, organizaciones asociadas y en especial con los trabajadores mineros y las autoridades locales, con respeto de sus derechos fundamentales, empezando por el respeto del principio fundamental: “*Do no harm*”, no hacer daño, pilar básico de las teorías de la RSC, que implica mucho más que el cumplimiento de la legalidad hacia el campo de las obligaciones morales y ética.

El compromiso empresarial con la responsabilidad ambiental y social, si bien se asemeja a la responsabilidad civil extracontractual en el Derecho civil, va más allá, aparece en el discurso y en las prácticas de la empresa minera, aun cuando no está integrado cabalmente en todos sus funcionarios y trabajadores, en el ciclo de vida de sus proyectos. Al comprometerse a cumplir con acuerdos, compromisos y responsabilidades ambientales y sociales, la empresa debe remediar los daños en caso se produzcan sin acudir al Estado para que la compense por sus pérdidas. Como se puede apreciar en el estudio, las tres etapas en una línea de tiempo y enfoque cualitativo histórico, permite identificar claves y códigos comunes entre funcionarios de las áreas de relaciones comunitarias y ambientales, y diferencias con campesinas, líderes sociales y las autoridades políticas regionales y locales.

Desde los niveles locales, regional y nacional del Estado y con participación de múltiples actores empresariales y sociales, durante el año 2006 en el contexto del espacio del Grupo de Diálogo (GDMDS) se dio la oportunidad de suscribir un Acuerdo fruto del diálogo, construido desde una visión compartida para el desarrollo minero en paz, sin violencia, para el logro de los objetivos comunes del desarrollo sostenible. Una visión común a compartir en el largo plazo debe ser resultado de un proceso mayor, que implica ir “*bottom up*” desde abajo hasta arriba, sino mirar “*más allá de las leyes*”, para reconocer a los líderes sociales de las comunidades y rondas campesinas y organizaciones sociales locales como parte activa y protagonistas del desarrollo sostenible en la región y el país.

La empresa minera Yanacocha requiere de la licencia social para desarrollar el mega proyecto Conga en Celendín y para ello debe realizar cambios en sus enfoques sociales, cumplir sus acuerdos, y dar muestras de su compromiso con el desarrollo de los pueblos de Cajamarca. Para ello continuar con los cierres de minas construyendo activos mineros, remediar pasivos ambientales y compartir mejores servicios de educación, nutrición y salud con mayores beneficios para las comunidades campesinas y poblaciones locales.

En el proceso de recuperar la confianza perdida, el trabajo en el campo debería ser compartido con las operaciones mineras, de acuerdo a los usos y costumbres locales, se debe despejar los temores con el control de la cantidad y calidad de lagunas y canales de agua, y responder a las preguntas dudas y denuncias por la pérdida de terrenos, pastos naturales, flora y fauna a recuperar, promoviendo granjas de truchas y otros animales con las familias campesinas. Cumplir con la compensación económica por los daños causados a la salud y promover programas sociales innovadores con participación de las comunidades en las áreas de educación, nutrición y salud. Apoyarse en las guías y estándares internacionales como las normas técnicas

ISO y presentar en los reportes de sostenibilidad los avances, las brechas y mejoras en los indicadores sociales, elaborados de acuerdo a la metodología apropiada en términos de sostenibilidad para poder superar las calificaciones de los años 2008 y 2009 que le otorgaron calificativos de B hasta alcanzar los índices requeridos del siguiente nivel de excelencia empresarial, A. Las buenas prácticas de empresas mineras de clase mundial, pueden servir de guía para Yanacocha, Cajamarca. .

8.4. El modelo adaptado de RSC para Yanacocha

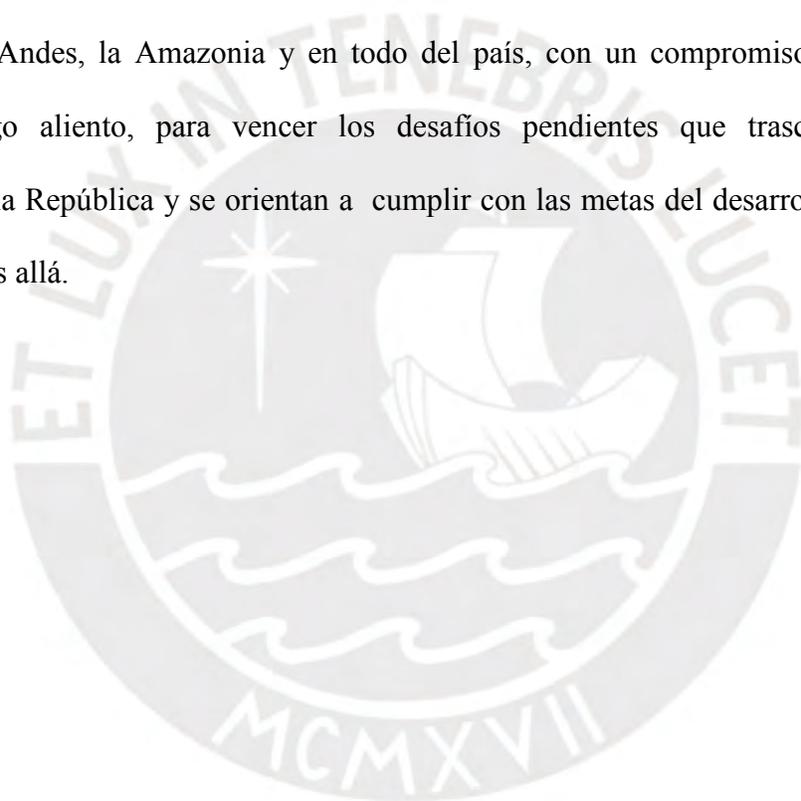
La tesis incluye desde el 2010 en el Apéndice C, una propuesta de un modelo de responsabilidad social RSC adaptado para que la empresa minera Yanacocha y eventualmente para casos similares que requieren ganar la licencia social, mejorar sus relaciones comunitarias con enfoques sociales innovadores orientados al desarrollo sostenible. Este modelo propuesto al final del estudio como una contribución al conocimiento es una adaptación del modelo de RSE del Instituto de Costa Rica (INCAE, 2004) que se sostiene en dos conceptos pilares: la licencia social y la orientación al desarrollo sostenible.

Estos conceptos requieren de enfoques sociales innovadores, que en su aplicación promuevan como la estrategia principal el diálogo entre múltiples actores económicos, sociales y políticos, entorno a una agenda consensuada y orientada al desarrollo sostenible. Con la mayor información transparente y la más amplia participación posible de las comunidades campesinas, los actores económicos y políticos podrán emprender el proceso de cambios hacia un nuevo acuerdo social cuyo cumplimiento deberá ser monitoreado por los propios actores y contar con las certificaciones independientes a cargo de expertos en la materia.

El estudio concluye con moderado optimismo y coincide en parte con los enfoques y propuestas contenidas en los informes de las comisiones impulsadas por el gobierno actual en el

2019, Rimay y Legislación Minera, integradas por profesionales expertos y líderes empresariales dispuestos a impulsar diálogos y cambios en la misma dirección: hacia el logro del objetivo común del desarrollo sostenible del país, para lo cual el primer paso es contar con una visión compartida de futuro.

Finalmente, la tesis concluye que la construcción de un Estado de derecho que cumpla sus funciones en forma democrática y descentralizada, en todo el territorio nacional, requiere de capacidades profesionales y enfoques sociales innovadores, para poder brindar mejores servicios públicos en los Andes, la Amazonia y en todo del país, con un compromiso sostenido en el proceso de largo aliento, para vencer los desafíos pendientes que trascienden al 2021 Bicentenario de la República y se orientan a cumplir con las metas del desarrollo de la ONU al 2030, 2050 y más allá.



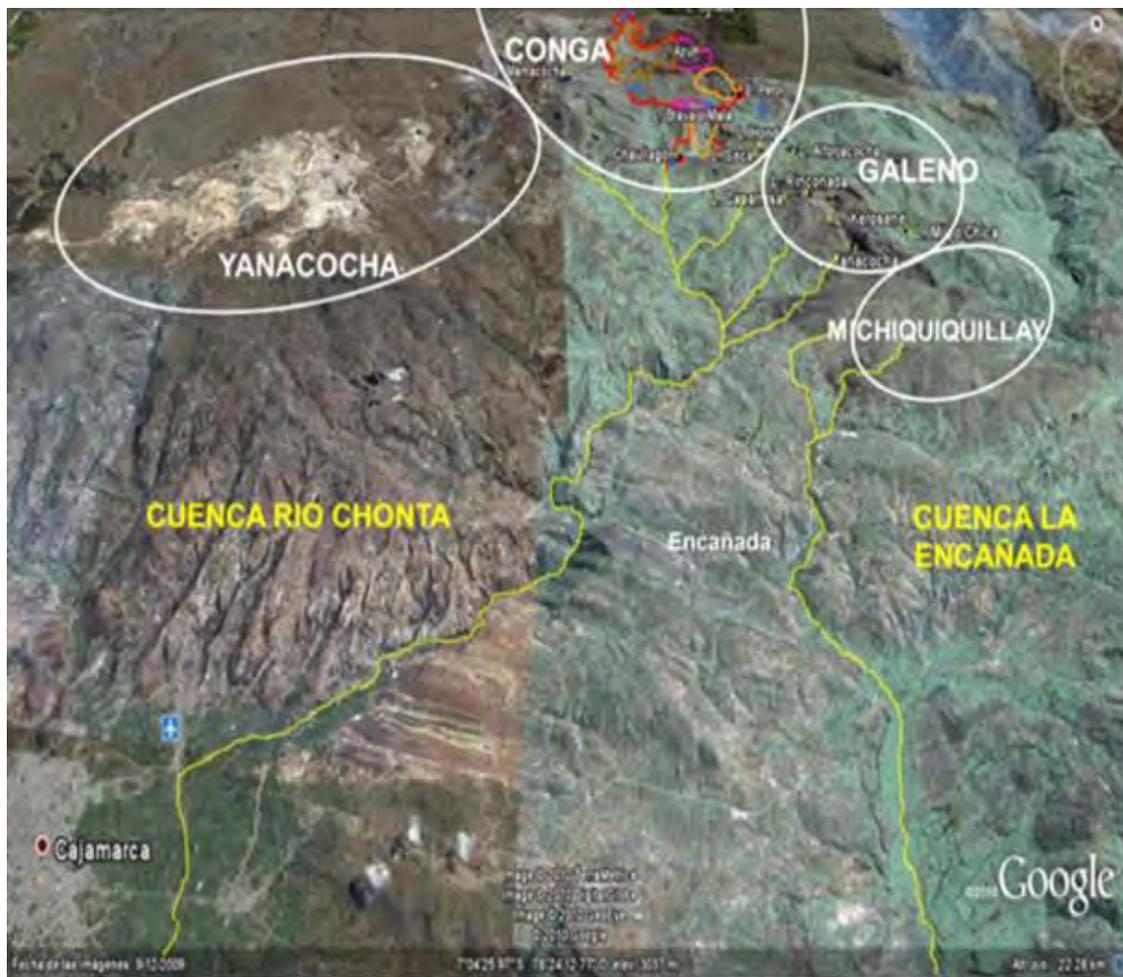
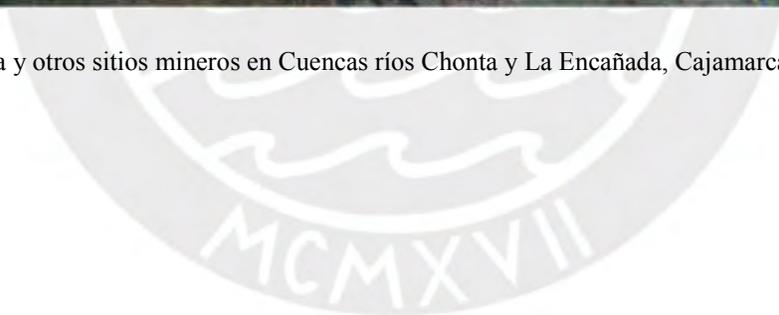


Foto 4. Yanacocha y otros sitios mineros en Cuencas ríos Chonta y La Encañada, Cajamarca (Google, 2015)



REFERENCIAS

- Arellano, J. (2010). *Local politics, conflict and development in Peruvian mining regions*. Doctoral dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy of the University of Sussex. (2011). *Minería sin fronteras? Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú*. Universidad Jesuita Ruiz de Montoya. Instituto de Estudios Peruanos, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arce, M. (2012). *La Extracción de Recursos Naturales y la Protesta Social en el Perú*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- Asociación Los Andes de Cajamarca ALAC (2006). *Lineamientos para una política de desarrollo minero. Contribuciones para una visión de desarrollo de Cajamarca*. Cajamarca, Perú.
- Austin, J. Reficco, E., Berger, G., Fisher, R., Gutiérrez, R., Koljatic, M., Lozano, G., Oglisastri, E., and the Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) team (2004). *Social Partnering in Latin America*. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University.
- Banco Mundial (2006). CAO Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman. *El Poder del Diálogo. Construyendo Consenso: Historia y Lecciones Aprendidas de la Mesa de Diálogo y Consenso*. Cajamarca, Perú.
- Barrantes, R., Cuenca, R. y Morel, J. (2012). *Las posibilidades del desarrollo inclusivo*. Dos historias regionales. Lima, IEP.
- Borzel, T. (1998) ¿Qué tienen de especial las redes políticas -policy networks? Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea.
- Cabrera, Cesar H. (2017). *Conga*. Cuando Ollanta Humala y Nadine Heredia paralizaron el cinturón de cobre del norte del Perú.
- Carroll, A. (2008). A History of CSR: *Concepts and practices of Corporate Social Responsibility*. In Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel (Eds.) *The Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.
- Centeno, M.; Kohli, A.; Yashar, D. with Mistree, D. (editors) (2017). *States in the Developing World*. Cambridge.
- Clarkson, M. (1999). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Collier, D. (2011). *Understanding Process Tracing*. University of California, Berkley.
- Cortina, A. (2005) Ética de la empresa, no solo responsabilidad social. *Revista de Empresa*. ES (11). 40-49.
- Defensoría del Pueblo del Perú (2017). El Valor del Diálogo. *Informe Defensorial 171*.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman Series.
- (1994). The politics of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly* 4(4), 409-421.
- Freeman, E. and Harrison, J. (1999) Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*. Vol.42, N° 5, Special Research Forum.
- Freeman, E., Pierce, J. and Dodd, R. (2002). *El ambientalismo y la nueva lógica de los negocios*.
- Freeman, E. and Gilbert, E. (2005). *La rentabilidad de las empresas y la necesidad de mantener un planeta habitable para nuestros hijos*. Oxford University Press, México.
- Freeman, E., Wicks, and Parmer (2004). Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. *Organizational Science*. Vol.15, N° 3, May-June 2004, 364-369.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmer, B. and De Colle, S. (2010). *The Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gil, V. (2007). *Aterrizaje Minero. Cultura, conflicto, negociaciones y lecciones para el desarrollo desde la minería en Ancash*, Perú. Instituto de Estudios peruanos. (IEP)
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Irigoyen, M. y Chávez. (2019) Diálogo Cívico. La democracia deliberativa en los conflictos socio ambientales. Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Centro Ideas. Instituto del Diálogo. Pro Diálogo. Cooperación alemana.
- Li, Fabiana. (2017) *Desenterrando el conflicto; empresas, activistas y expertos en el Perú*. Instituto de Estudios peruanos (IEP). Lima.
- López, Sinesio (1997). *Ciudadanos reales e imaginarios. Concepciones, desarrollo y mapas de la ciudadanía en el Perú*. Instituto de Diálogo y Propuestas (IDS). Lima, Perú.

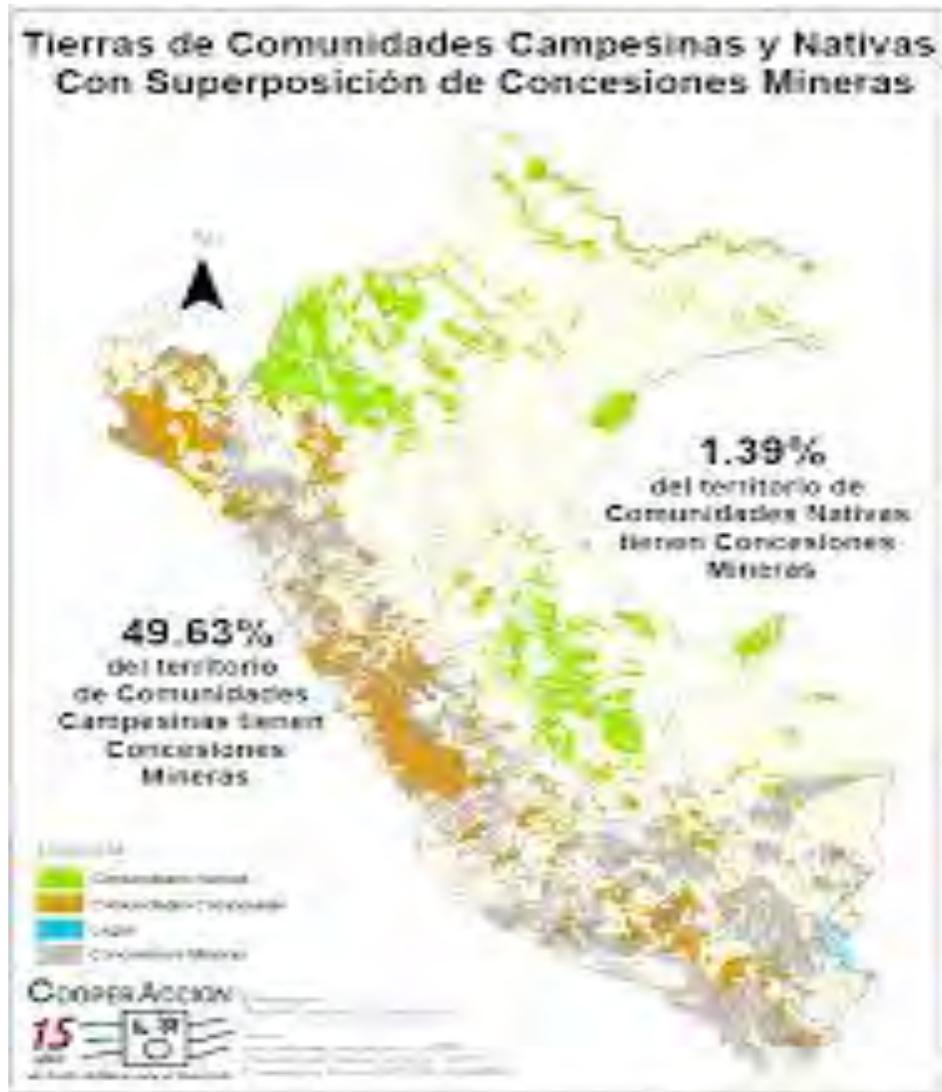
- Llanos, C., Ortiz, A., Boza, A. (2005) *Arquitectura de empresa. Visión general*, Centro de Investigación Gestión en Ingeniería de Producción. Universidad Politécnica de Valencia.
- Lowndes, V. and Roberts, M. (2013). *Power, Institutions and Organizations*.
- Mahoney. and Thelan, R. (2010). *Explaining Institutional Change. Ambiguity, Agency and Power*.
- March y Olsen (1984). *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*. The American Political Science Review, Vol.78. No.3 (set.1984)
- March, Friedberg y Arellano (2011). *Institutions and Organizations: Differences and Linkages from Organization Theory*. Gestión y Política Pública. Vol. XX. Numero II. PP. 235-246
- Mc Dermott, R. (2001). The Psychological Ideas of Amos Tversky and their relevance for Political Science. *Journal of Theoretical Politics*. 13(1)
- Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. In Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. 47-82. Oxford University Press.
- Peters, G. (1999). Institutional Theory in Political Science. The New Institutionalism.
- Pérez-Mundaca, J. (2010). *Cambios y permanencias en Yanacocha*. Tesis doctoral de Antropología PUCP.
- Real Academia de la Lengua Española. Diccionario. Edición Océano (1986)
- Starn, O. (1999). *Nightwatch. The Politics of Protest in the Andes*. Duke University Press.
- Tanaka, M. (2002) *La Dinámica de los Actores Regionales y el Proceso de Descentralización: El Despertar del Letargo?* Documento de Trabajo N° 125. IEP. Instituto de Estudios peruanos.
- Taylor, L. (2004) *Shining Path. Guerrilla War in Peru Northern Highlands, 1980-1997*. Liverpool Latin American Studies, New Series 6.
- Taylor y Hall (1996). Political Science and the three New Institutionalism. *Political Studies*. XLIV.
- Tilly, Ch. Mac Adam, D. and Tarrow, S. (2001) *Dynamics of Contentious*. Regimens and Repertoires (2004). *Contentious politics. Back to Peru* (2006).
- Tversky, A. (2004) *Preference, Belief and Similarity. Selected Writings*. Edited by Eldar Shafir. The MIT Press.
- Weyland, K. (1996). *Risk taking in Latin American*. Economic Restructuring Lessons from Prospect Theory. *International Studies Quarterly* 40.

Wiener, R. y Torres, J. (2013). *La Gran Minería. Paga los impuestos que debe pagar? El caso de Yanacocha.*



APÉNDICES

Apéndice A: Mapa de Comunidades Campesinas y Concesiones Mineras

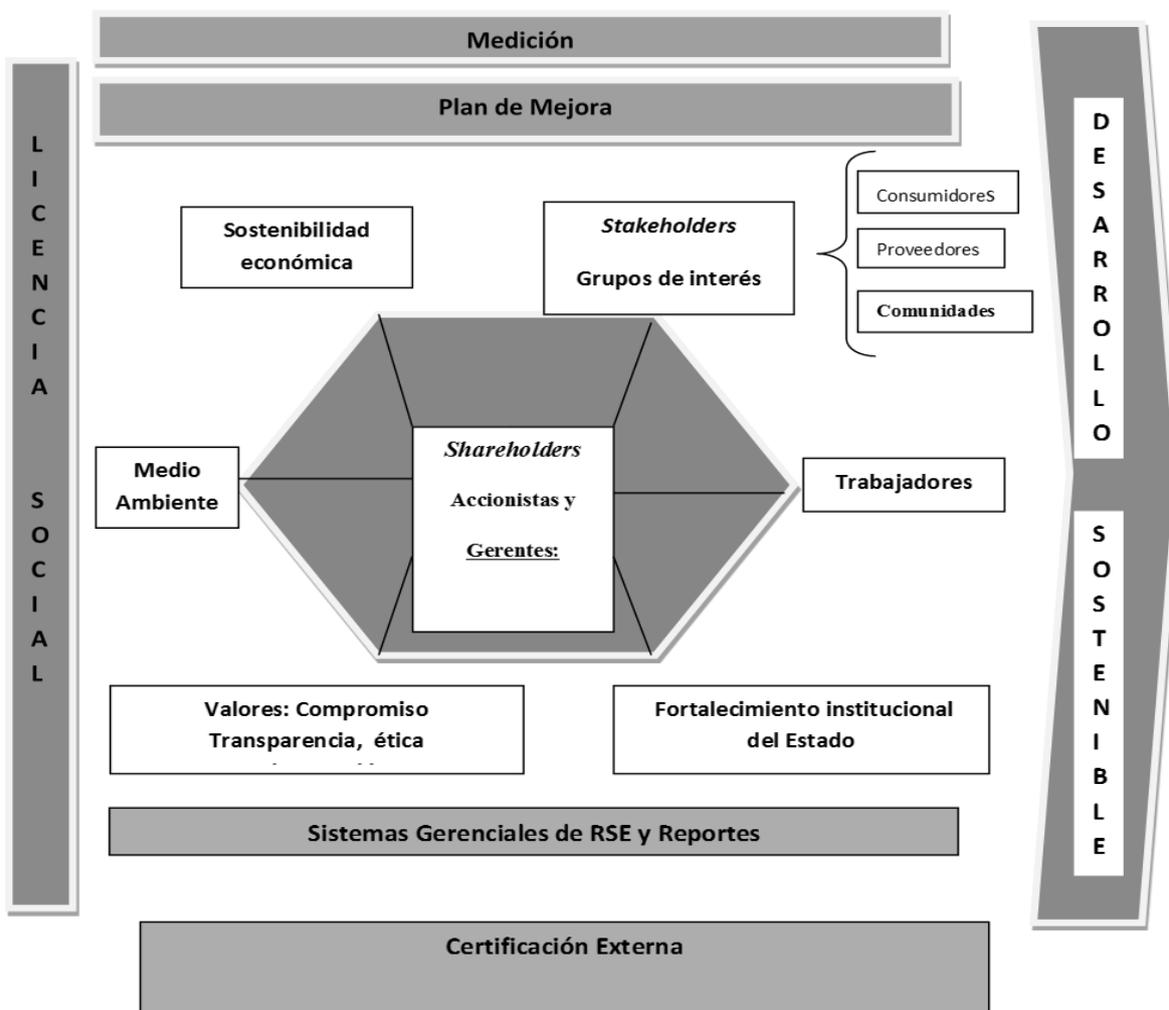


Fuente: Cooperación (2010).

Apéndice B: Actores políticos y conflictos sociales en Cajamarca-Perú (1980-2021)

Años	1980 – 1985					1986 -1990					1991 - 1995					1996 – 2000					2002 - 2006						2007 - 2011					2012 – 2016						2017 - 2018								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1				
Presidentes del Gobierno Nacional	Fernando Belaúnde Terry					Alan Gabriel Ludwig García Pérez					Alberto Kenya Fujimori					G T * Alejandro Toledo Manrique						Alan Gabriel Ludwig García Pérez					Ollanta Moisés Humala Tasso						Pedro Pablo Kuczynski y Martin Vizcarra													
Presidentes Regionales																											Luis Felipe Pita Gastelumendi APRA	Jesús Coronel Salirrosas	Gregorio Santos Guerrero MAS	Porfirio Medina Vásquez MAS																
Forma de Gobierno Regional	Corporación Departamental de Desarrollo Cajamarca (Cordecaj)					RENOM					CTAR-RENOM					CTAR Cajamarca						Gobierno Regional						Gobierno Regional					Gobierno Regional													
Alcaldes Provinciales de Cajamarca																																														
Alcaldes Locales																																														

Apéndice C: Modelo adaptado de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)



Fuente: Modelo adaptado del diseño para la elaboración de un Modelo de RSE (INCAE, 2004).

Apéndice D: Lista de sitios web con informes sociales corporativos

- Antamina, Compañía de Minas, S.A. www.antamina.com.
- Barrick Gold Company, www.barrick.com.
- Compañía de Minas Buenaventura SAC. www.buenaventura.com.pe.
- CONASEV. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. www.conasev.gob.pe.
- Congreso de la República del Perú. www.congreso.gob.pe.
- Informe de la Comisión Investigadora. Derrame de mercurio en Choropampa.
- CONAM. Consejo Nacional del Ambiente. Informe sobre contaminación en el sector minero.
- Misión de Christian Aid. www.christianaid.org. Desenterrar la verdad. Cuestionando los beneficios de la mayor explotación minera en el Perú.
- Servicios de inversión de Christian Brothers. Inc. de CBIS. *Notas de prensa*. www.cbionline.com
- Des Rivieres, G. Responsabilidad Social Empresarial. Una perspectiva Canadiense. (CD). Embajada de Canadá, Lima, Perú www.international.gc.ca.
- Defensoría del Pueblo www.defensoria.gob.pe. Informes sobre conflictos sociales y ambientales.
- Environics internacional. www.environics.ca. Grupo de investigación. *Encuesta*.
- Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible. www.grupodedialogo.org.pe
- El de Grupo de Formación e Intervención para Desarrollo (Grufides). Cajamarca. www.grufides.org.pe. *Concesiones mineras en Cajamarca*.
- Internacional Finance Corporation y el Banco Mundial IFC (2006). www.IFC.org. *Estudios de caso de buenas prácticas de gobernanza corporativa*. OCDE. (2ª edición).
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú IIMP. (2007). www.iimp.org.pe. *Aporte Económico y Social de la Minería en el Perú*.
- ISO 26000. www.ISO26000Peru.org. ISO y la norma 26000 sobre Responsabilidad Social.
- Macro consulte. Lima. Perú. www.macroconsult.com.pe. Reporte económico mensual.
- Minera Yanacocha Sociedad de Responsabilidad Limitada (MYSRL). www.yanacocha.com.pe. *Reportes de Responsabilidad Social*.
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). www.minem.gob.pe. Informe del Programa de Solidaridad con el Pueblo. Fondo Minero (2010).
- Newmont Gold Corporation. www.Newmont.com. La comunidad relación informe (CRR).
- PDAC (2009). www.pdac.ca. E-3 Plus. Un marco para la exploración responsable.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. www.pnud.org *El desafío climático del siglo XXI*
- The Economist. Una puntada en el tiempo. Cómo las empresas gestionan los riesgos a su reputación. 17 de enero de 2008. www.economist.com/specialinformes

Apéndice E: Lista de Acrónimos

AA	Accountability
AAM	American Academy of Management
AMJ	Academy of Management Journal
ADAMINYA	Asociación de Damas de Minera Yanacocha
AID	Área de Influencia Directa
AII	Área de Influencia Indirecta
A.L.	América Latina
ALA	Autoridad Local del Agua
ALAC	Los Andes de Cajamarca
ANA	Autoridad Nacional del Agua
AO	Arquitectura Organizacional
BRGM	Oficina de Investigación Geológica y Minerales de Francia
BVN	Buenaventura
CEI	Centro de Educación Inicial
CERES	Coalición Empresarial para Responsabilidad Ambiental y Social
CIRA	Certificados de Intangibilidad de Restos Arqueológicos
COFOPRI	Comisión de Formalización de la Propiedad Privada
COMOCA	Comisión de Monitoreo de la Cantidad y Calidad del Agua
CONAM	Consejo Nacional del Ambiente
DAAM	Dirección de Asuntos Ambientales Mineros
DGM	Dirección General de Minería
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
DS	Desarrollo Sostenible
EIA	Estudios de Impacto Ambiental
ESR	<i>Environmental and Social Responsibilities</i>
EITI	Iniciativas de Transparencia en Industrias Extractivas
FONAM	Fondo Nacional para el Ambiente
FONCREAGRO	Fondo de Apoyo a la Agricultura y la Ganadería
FSM	Fondo de Solidaridad Minera
GRI	Iniciativa Global de Reporte
GRI	Global Presentación de informes Iniciativa
ICMM	Consejo Internacional para Minería y Metales
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
IFC	Corporación Financiera Internacional
INC	Instituto Nacional de Cultura

INGEMMET	Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico
IPE	Instituto Peruano de Economía
JGA	Junta General de Accionistas
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINEDU	Ministerio de Educación
MY	Minera Yanacocha
NEM	Newmont
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
OGGS	Oficina General de Gestión Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental sin fines de lucro
OSINERGMIN	Organismo Supervisor de Energía y Minería
PDAC	Asociación de Exploradores y Desarrolladores de Canadá
PETT	Programa Especial de Titulación de Tierras
PMSP	Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo
PNUD	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas
RS	Responsabilidad Social
RSC/ RSE	Responsabilidad Social Corporativa/Responsabilidad Social Empresarial
SAA	Sociedad Anónima Abierta
SAC	Sociedad Anónima Cerrada
SCFAIT	Comisión de Parlamento Canadiense de Asuntos Externos y Comercio
SCRL	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
SNMPE	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía
SUNARP	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
UNC	Universidad Nacional de Cajamarca
WBCSD	Consejo del Banco Mundial para Desarrollo Sostenible

Apéndice F: Formulario de consentimiento para entrevista de investigación

Soy voluntario participante en un proyecto de investigación realizado por la Sra. Ana María Vidal Cobián de la escuela de negocios (CENTRUM) de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Maastricht School of Management (MSM) de Holanda. Entiendo que el proyecto es sobre Responsabilidad Social en las operaciones de la empresa minera en el Perú.

1. Mi participación en este proyecto es voluntaria. Entiendo que no se pagarán por mi participación. Puedo retirar o suspender mi participación en cualquier momento sin penalización.
2. Si en cualquier momento durante la sesión de entrevista me siento incómodo de cualquier manera, tengo el derecho de rechazar responder cualquier pregunta o finalizar la entrevista.
3. Durante la entrevista con la Sra. Ana María Vidal Cobián una cinta de audio de la entrevista se realizará y se escribirán notas. Si no quiero ser grabado, no podré participar en el estudio.
4. La información que proporcione durante la entrevista es confidencial y sólo se utilizará para los propósitos de los estudios académicos antes mencionados.
5. He leído y entiendo la explicación dada a mí. He tenido todas mis preguntas contestadas a mi satisfacción, y estoy de acuerdo voluntariamente a participar en este estudio.
6. Por lo tanto doy mi consentimiento para participar en la investigación sobre Responsabilidad Social de operaciones mineras en el Perú.
7. Me han dado una copia de este formulario de consentimiento.

Firma

Nombre

Apéndice G: Autoridades de los Gobiernos Nacionales Elegidos desde 1980

1980 - 1985 Fernando Belaúnde Terry (Acción Popular)

1985 - 1990 Alan Gabriel Ludwig García Pérez (Partido Aprista Peruano)

1995 - 2000 Alberto Kenya Fujimori (Cambio 90)

1990 - 1992 Auto-Golpe de Estado de AFF Disolución del Congreso.

Elección de Asamblea Constituyente

1995 - 2000: Alberto Kenya Fujimori (Nueva Mayoría)

2000 - 2001 Valentín Paniagua Corazao (Acción Popular)

Elegido por el Congreso como Presidente del Gobierno de Transición

2001 - 2006 Alejandro Celestino Toledo Manrique (Perú Posible)

2006 - 2011 Alan Gabriel Ludwig García Pérez (Partido Aprista Peruano)

2011 - 2016 Ollanta Moisés Humala Tasso (Partido Nacionalista)

2016 - 2021 Pedro Pablo Kuczynski Godard (Peruanos Por el Kambio)

Autoridades de los Gobiernos Regionales de Cajamarca elegidos desde el 20 de noviembre de 2002

Los designados en las Corporaciones y los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) Períodos 1980 a 1990

1991 a 2001 Ministerio de la Presidencia

Elegidos

2003 - 2006 Luis Felipe Pita Gastelumendi

2007 - 2010 Jesús Coronel Salirrosas

2011 - 2014 Gregorio Santos Guerrero

2015 - 2018 Gregorio Santos (detenido). En ejercicio el vicepresidente: Porfirio Medina

Vásquez

Apéndice H: Lista de Entrevistas (códigos, nombre, profesión, lugar y fecha)

I. Shareholders: Accionistas, Gerentes de la empresa minera Yanacocha y profesionales asociados (22 personas)

(N) Newmont Gold Corporation

(N1) Ingeniero de Minas Santa-Cruz, Carlos. Vicepresidente Regional de Newmont (NEM-Perú) (Lima, setiembre de 2007)

(N2) Administrador Morel, Ricardo Gerente de asuntos externos de Yanacocha (Cajamarca, setiembre de 2007). Conversación (2018).

(N3) Sociólogo Paliza, Gerente Social de Yanacocha NEM (Cajamarca, setiembre de 2007).

(N4) Ingeniero Ramírez, Gerente de Comunicaciones de Yanacocha (Cajamarca, setiembre de 2007)

(N5) Ingeniero Soler, Gerente de tierras NEM. (Cajamarca, junio, 2009).

(N6) Abogado Velarde, J. Legal Vicepresidente de Newmont-mi (Perú) (Lima, setiembre de 2010).

(N7) Ingeniero Campos, L, Director Regional de responsabilidad ambiental y Social NEM-Perú (Lima, julio, 2010).

(N8) Ingeniero Harris, primer gerente de MY (1992-1994) y su esposa Harris, R. Presidente de la Asociación de Damas - Adaminya (1992.1994). (Lima, setiembre, 2010).

(N9) Ingeniero Lansdown, Gerente de Desarrollo Ejecutivo Vice Presidente NEM-USA, junto con Downing, P., Directora del proyecto de Minas Conga-NEM (Lima, setiembre de 2010).

(B) Compañía de Minas Buenaventura (4)

(B1) Geólogo Ingeniero Benavides de la Quintana, Alberto. Accionista y Presidente de Minera Buenaventura (Lima, marzo de 2008)

(B2) Ingeniero Civil Benavides Ganosa, Roque. Accionista y Presidente de Buenaventura (Lima, marzo de 2008)

(B3). Economista Ortiz de Zevallos, Felipe. Ex Rector Universidad del Pacifico, ex Embajador de Perú en USA, miembro del Directorio de la empresa minera Buenaventura (Lima, abril, 2009)

(B4) Ingeniero de Minas Benavides Ganosa, Raúl. Accionista y Vicepresidente de Desarrollo de Negocios de Minera Buenaventura (Lima, setiembre de 2007) luego de la entrevista pidió no ser citado.

(O) Expertos y profesionales asociados (7)

(O1) Economista Rosell, J. Oficial Senior Corporación Financiera Internacional (IFC) (Lima, setiembre de 2009).

(O2) Abogado Albareda, Asesor Legal de la Sociedad Nacional de Minería (SNMPE) (Lima, setiembre de 2007).

(S1) Veterinario. Raunelli, F. Foncreagro, mi-coordinador NEM (Cajamarca, setiembre de 2007).

(S2) Ingeniero Chang, J., Director del fondo de solidaridad minera. Asociación los Andes (ALAC), (Cajamarca, setiembre de 2007).

(S3) Santisteban., O. Administrador (ALAC) (Cajamarca, setiembre de 2007).

(S4) Eco. Casas, C., Administrador (ALAC) (Cajamarca, setiembre de 2007).

(S5) Cieza, F. Director en la explotación minera (ALAC), (2009).

(*) Cinco asociados profesionales: S1-S5, a su pedido no han sido citados en la tesis pues no regresaron con el formulario de consentimiento para el investigador.

II. Stakeholders: Actores sociales y profesionales independientes de ONGs locales (8)

(P1) Ingeniero Sánchez, P., ex Presidente de la ONG Aspaderuc, (Cajamarca, setiembre de 2007).

(P2) Antropólogo Torres, J. Presidente de la ONG Servicios Educativos Rurales (SER), (Lima, agosto, 2007).

(P3) Sr. López Follegatti, José Luis. Co-coordinador del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible. (Lima, agosto de 2007).

(P4) Administrador Díaz, N. Director de ONG CARE (Cajamarca, junio de 2009).

(P5) Maestra Salcedo, D., entrevistada pero no citada (Cajamarca, junio de 2009).

(P6) Vásquez, M, Directora Ejecutivo de Grufides, entrevistado pero no citado (Cajamarca, junio de 2009).

(P7) Sociólogo. Rojas, T. Director de la ONG Instituto Cuencas (Cajamarca, junio de 2009).

(P8) Sociólogo Vera, D. Coordinador del Grupo Norte y Consultor en BVN (Lima, agosto de 2007).

Campesinas (3) y jóvenes de los comités de monitoreo de canales (3)

Campesinas María (M1), Lorenza (M2) y Elvira (M3) y sus familias de campesinos que aparecen en las tablas con los códigos prefieren usar seudónimos tras ser entrevistados en

los grupos de trabajo de campo, en las faenas de construcción de reservorios de agua en sus tierras, en la comunidad campesina de Chahuarpampa, en el distrito de Baños del Inca, Cajamarca (septiembre de 2007).

Jóvenes campesinos del Comité de los canales de monitoreo (COMOCA) Feijoo (C1), Segundo (C2) y Tercero (C3), son los líderes sociales que prefieren usar seudónimos que aparecer en el informe, por temor a represalias ya que representan a uno de los comités de monitoreo de los canales de agua (COMOCA) en la zona de influencia de la empresa minera.

Las entrevistas se realizaron tras su participación en el primer foro del agua organizado por el GDMDS (Callao, octubre de 2008).

(C3) *Focus Group* con participación de 10 profesionales independientes que trabajan para las ONG en Cajamarca participaron en una entrevista de grupo, después de un seminario taller realizado en el local de CARE, Cajamarca (junio de 2009).



Apéndice I: Lista de Preguntas para Entrevistas

L1 - Preguntas para los Entrevistados

A) Accionistas, gerentes y directores responsables de empresas mineras socias: BVN (4) y NEM (9)

1. ¿Qué entendemos como la esencia de la RSC en esta empresa minera?
2. ¿A quiénes consideramos como los actores principales de esta empresa minera?
3. ¿Cuáles son las principales áreas de esta empresa minera dedicada a la RSC?
4. ¿Qué estrategias específicas o políticas de RSC se han aplicado en esta empresa minera?

B) Preguntas más específicas para accionistas sobre grupos de interés de la empresa minera:

5. ¿Cuáles consideramos que son las partes interesadas de la empresa minera?
6. ¿Cuáles son las principales áreas de la empresa minera dedicada a la RSE?
7. ¿Qué estrategias específicas o políticas de RSE considera que se han aplicado en la empresa minera?
8. ¿Cuáles son sus expectativas de futuro?

C) *Stakeholders*: grupos de interés (6) y expertos (5)

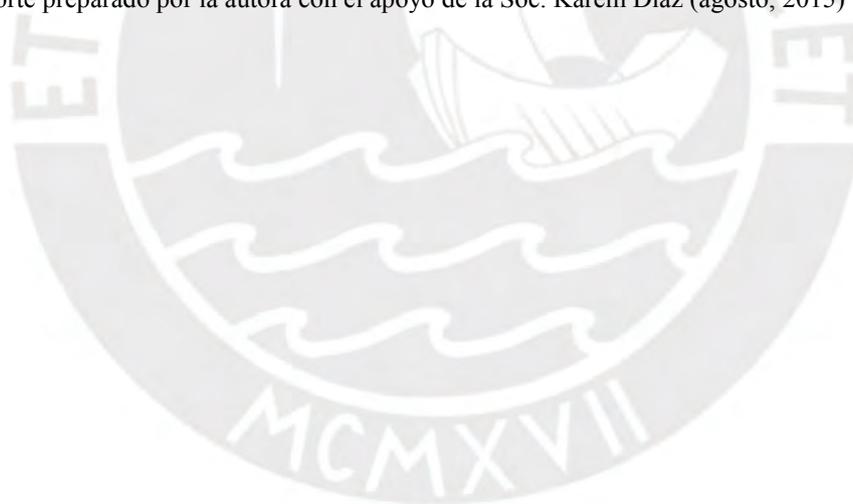
9. ¿Está informado sobre la RSC de la empresa minera?
- ¿Considera que puede ayudar a obtener la |licencia Social para operar (LSO)?
10. ¿Usted participó en los principales proyectos sociales de la RSC en la empresa minera?
11. ¿Cómo pueden contribuir los programas de RSC para mejorar la calidad de vida de las comunidades campesinas andinas?
12. ¿Cómo puede la empresa minera a través de la RSC contribuir al desarrollo sostenible (DS)?
13. ¿Qué elementos considera se deben considerarse en un nuevo modelo de RSC orientado al DS?

Apéndice J: Códigos resultantes de las Entrevistas procesadas con el Atlas ti.

Código	Número de codificaciones
Al principio	56
Cambios	76
Características de la EIA	2
Características de la minería	7
Características de la RSE	110
Características de la empresa	56
Comunicación	63
Conflictos	47
Contexto	46
Datos	21
Desarrollo	93
Diálogos	49
Empresas	29
Medio ambiente	25
Ejemplos de RSE	24
Expectativas de	124
Reputación y acciones judiciales	2
Conocimiento de la RSE	32
Tierra	37
Ubicación	37
Migración	7
No tomó en consideración	77
Ocupación	34

Opiniones sobre el proyecto del embalse	11
Participación	52
Información personal	6
Políticas de RSE	176
Relación (de empresas) con las partes interesadas	111
Relación (de empresas) con las comunidades	132
Responsabilidades	2
Etapas de la empresa	7
Partes interesadas	10
Agua	58
¿Qué es responsabilidad social?	50
Trabajo	23

Fuente: Reporte preparado por la autora con el apoyo de la Soc. Karem Díaz (agosto, 2015)



Apéndice K: Marco Legal e institucional para la minería en el Perú (a 2010)

La Constitución. Título III, Capítulo II: Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Ley General del Ambiente (Ley N° 28611). Ley Del Consejo Nacional del Ambiente- CONAM (Ley N° 26410) modificado desde la creación del Ministerio del Ambiente.

[Ley del Consejo Nacional del Ambiente-CONAM \(Ley N° 26410\).](#)

Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley N° 27446). [Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental \(Ley N° 27446\).](#)

Ley para el Crecimiento de la Inversión Privada (Decreto Legislativo N° 757). [Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada \(Decreto Legislativo N° 757\).](#)

Ley General de Salud (Ley N° 26842). [Ley General de Salud \(Ley N° 26842\).](#)

Ley Orgánica de Recursos Naturales (Ley N° 26821). [Ley Orgánica para el Aprovechamiento de los Recursos Naturales \(Ley N° 26821\).](#)

Ley para la Conservación y la Ventaja Sostenible de la Diversidad Biológica (Ley N° 26839). [Ley Sobre la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica \(Ley N° 26839\).](#)

Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley N° 27308) [Ley Forestal y de Fauna Silvestre \(Ley N° 27308\).](#)

Ley General de Residuos Sólidos (Ley N° 27314). [Ley General de Residuos Sólidos \(Ley N° 27314\).](#)

Decretos Supremo N° 056-97-PCM y 061-97-PCM : la aprobación de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) o Programas de Medio Ambiente (PAMA) requiere la opinión técnica del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA).

Título XIII del Código Penal - Delitos contra la Ecología. [Título XIII del Código Penal - Delitos Contra la Ecología.](#)

Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley N° 26834). [Ley de Áreas Naturales Protegidas \(Ley N° 26834\)](#).

Ley del Fondo Nacional Ambiental-FONAM (Ley N° 26793). [Ley del Fondo Nacional del Ambiente-FONAM \(Ley N° 26793\)](#).

Ley General de Aguas de 1969 (Ley N° 17752). Modificada por la Ley de Recursos Hídricos (2009). En 2009 se creó la Autoridad Nacional del Agua (ANA), que ha aprobado las guías técnicas para la prevención de conflictos sociales relacionados con el agua que se utiliza.



Apéndice L: Nota final de la autora

Ana María Vidal Cobián, es abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú-PUCP (1979), Magíster en Administración de Negocios por la Universidad ESAN (1995), cuenta con estudios concluidos en el Programa Doctoral de Gerencia Estratégica en la Escuela de Negocios CENTRUM Católica en convenio con la *Maastricht School of Business* MSM de los Países Bajos, (2006-2010) y en la Escuela de Gobierno y Doctorado en Ciencia Política de la PUCP (2016-2018).

Este manuscrito que ha sido presentado como tesis para obtener el grado académico de Doctora en Ciencia Política, es el resultado de los estudios realizados y de las experiencias profesionales de la autora en la asesoría legal a comunidades campesinas, investigaciones en organizaciones sociales ONG, dirección ejecutiva en instituciones públicas y sociales.

Cabe destacar su participación en espacios multi actores como el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS), donde fue co-coordinadora (2010 -2014) y tuvo la oportunidad de conocer a funcionarios y trabajadores de empresas mineras como Yanacocha, donde realizó el trabajo de campo en tres visitas en Cajamarca (2007 a 2009). Al finalizar el estudio de campo en el 2011 estalló la crisis de Conga, que impidió retomar y avanzar con el diálogo multi actores hacia un objetivo común: el Acuerdo Social entre empresa minera, las comunidades campesinas y autoridades del Estado.

En el 2020 se espera concluir con este esfuerzo académico y se apreciara la lectura del documento y enviar la correspondencia relacionada con el mismo al correo electrónico:

vidal.a@pucp.edu.pe y/o anamariavidalcobian@gmail.com

Foto 5. Vista de la Pasantía en Yanacocha, Cajamarca



Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (diciembre, 2010)

