

# SMI **CSRM**

Centre for Social  
Responsibility in Mining

---

## Escuchando a la ciudad de Cajamarca

Un estudio solicitado por  
Minera Yanacocha

---

Marzo de 2013



Centro para la Responsabilidad Social en Minería  
Instituto de Minerales Sostenibles  
La Universidad de Queensland, Australia  
csrm@smi.uq.edu.au  
[www.csr.uq.edu.au](http://www.csr.uq.edu.au)

# SMI CSR

Centre for Social  
Responsibility in Mining

El Centro para la Responsabilidad Social en Minería (*Centre for Social Responsibility in Mining, CSR*) es un centro líder en investigación, comprometido con mejorar el desempeño social de las industrias extractivas a nivel global.

Somos parte del Instituto de Minerales Sostenibles (*Sustainable Minerals Institute, SMI*). SMI posee una larga trayectoria de trabajo entendiendo y aplicando los principios del desarrollo sostenible en las industrias extractivas a nivel mundial. SMI es también parte de la Universidad de Queensland, una de las universidades más importantes de Australia.

En CSR, nuestro enfoque se centra en los desafíos sociales, económicos y políticos que emergen cuando se produce un cambio debido a la extracción y desarrollo de recursos. Trabajamos con compañías, comunidades y gobiernos en diversas regiones mineras alrededor del mundo, con el fin de mejorar el desempeño social y brindar mejores resultados para las compañías y las comunidades. Desde el año 2001, hemos contribuido al cambio de la industria a través de nuestra investigación, enseñanza y consultoría.



Los miembros de CCPM tienen más de diez años de experiencia en la provisión de servicios de consultoría exitosos a empresas del sector minero, petrolero, energético y de transporte en temas de diseño de estrategias para un desempeño social y ambientalmente responsable, vinculado a los objetivos comerciales.

Creemos que la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de un proyecto de inversión dependerán de la capacidad de concebir a la gestión de los temas sociales no como un requerimiento, sino más bien como un factor esencial de la estrategia de negocios.

Tenemos un entendimiento integral de los temas sociales que emergen en las diferentes etapas que conforman el ciclo de vida de un proyecto, y adaptamos esta experiencia a los casos específicos de cada empresa. Buscamos innovar y ofrecer alternativas que contribuyan con el desarrollo social y sostenible de los países.

## **Autores**

**Dr. Deanna Kemp**, Directora Adjunta, CSRM (Líder del Proyecto)

**Dr. John Owen**, Investigador Principal, CSRM

**Sr. Miguel Cervantes**, Director Ejecutivo, CCPM Grupo Consultor

**Sra. Diana Carolina Arbeláez-Ruiz**, Investigadora, CSRM

**Sr. Jaime Benavides Rueda**, Investigador, CCPM Grupo Consultor

## **Apoyo del Proyecto**

**Sr. Arnaud Michaux**, Gerente de Administración, CCPM Grupo Consultor

## **Agradecimientos**

El equipo del proyecto reconoce y agradece la contribución del buen número de participantes que compartieron sus historias personales y su conocimiento sobre la situación en Cajamarca. Como investigadores, fue un reto afrontar la complejidad de la situación en Cajamarca, pero nos vimos inspirados por la voluntad de la gente con la que hablamos por entablar conversaciones sobre los problemas y desafíos que afrontan. También quisiéramos agradecer el apoyo ofrecido por el equipo logístico local y nuestros traductores. El equipo también agradece a aquellos dentro de la compañía quienes encargaron la realización de este estudio y cumplieron con el compromiso de dar a conocer los hallazgos de la investigación a los participantes. Esperamos que el presente informe estimule un diálogo constructivo entre Yanacocha y los habitantes de Cajamarca.

### **Nota para los lectores de este informe:**

Este informe es el resultado de un ‘estudio sobre percepciones’ basado en las opiniones, puntos de vista y experiencias de los entrevistados. Asimismo no pretende ser una evaluación de desempeño o una auditoría. A diferencia de un estudio sobre percepciones, las auditorías y evaluaciones se centran en “poner a prueba” los sistemas y procedimientos de la compañía, así como en validar que se implementen los planes. Dicho enfoque no ha sido tomado en este estudio. Los investigadores no evaluaron el estado o la eficacia de los programas de relaciones con la comunidad y desarrollo social que Yanacocha ha planificado o que actualmente se encuentran en marcha. Se le encargó al equipo de investigación escuchar a los entrevistados, enfocarse en lo que las personas decían y captar sus opiniones en un informe conciso. Cuando Yanacocha solicitó la realización del estudio a CSRМ, había cierto reconocimiento interno de que la compañía no había estado escuchando bien a la comunidad, especialmente a la gente de la ciudad de Cajamarca. La publicación de este informe es un primer paso para remediar ese vacío.

### **Retroalimentación provista por la compañía**

El equipo de investigación se ha reunido con representantes de Yanacocha y Newmont para ayudar a que la información presentada en este informe sea entendida a nivel interno (sin dejar de cumplir con los compromisos de confidencialidad). El equipo conversó sobre los hallazgos con representantes de la compañía en Cajamarca, Lima y Denver, incluyendo representantes del Equipo de Liderazgo Ejecutivo. Hay mucha gente dentro de la compañía que se ha involucrado con el estudio y parece estar comprometida con mejorar la capacidad de Yanacocha de escuchar y responder. Este proceso de comunicación interna generó un pequeño retraso en la distribución del borrador del documento a los entrevistados para sus comentarios y retroalimentación; sin embargo, esperamos que haya mejorado las posibilidades de un diálogo más abierto acerca de los temas abordados en este informe.

### **Retroalimentación provista por los entrevistados**

Como parte del proceso acordado, en diciembre de 2012 el equipo de investigación compartió el borrador del informe con los entrevistados con el propósito de obtener retroalimentación respecto al contenido del reporte y el proceso de investigación. Los miembros del equipo de estudio de CCPM Grupo Consultor viajaron a Cajamarca ese mismo mes para reunirse con los entrevistados que mostraron interés o se encontraban disponibles. También se reunieron con varios entrevistados con sede en Lima. Los comentarios se recibieron también vía correo electrónico o vía telefónica.

La presente versión final del informe refleja algunas modificaciones hechas al borrador original. Los cambios se realizaron en donde la retroalimentación estaba comprendida dentro del alcance de la investigación, sobre todo para corregir errores o para mejorar la legibilidad. En términos generales, la retroalimentación sobre el informe indicó que reflejaba adecuadamente el sentimiento de la comunidad en ese momento. Algunos entrevistados sugirieron que el informe era “demasiado fuerte” mientras otros dijeron que “no era lo suficientemente fuerte”. En lugar de modificar el informe, deseamos señalar aquí que el informe refleja nuestra interpretación de los datos de las entrevistas que fueron recogidos en agosto de 2012. Reconocemos que existe una variedad de opiniones acerca de la situación de Conga y las relaciones y dinámicas que están en juego. Asimismo indicamos en el informe que desde el momento en que el estudio se inició, ha habido acontecimientos significativos que no han sido documentados en el informe.

Aparte del contenido, la retroalimentación provista por los entrevistados reflejó una necesidad percibida de trabajo continuo para comprender mejor los temas abordados en este informe, a un nivel más profundo del que fue emprendido por el equipo de CSRМ. Sobre todo, gran parte de los entrevistados reiteró su deseo de continuar participando en el diálogo sobre la situación.

## Visión general de la investigación

Este informe presenta los hallazgos de un estudio rápido sobre percepciones de las partes interesadas, el cual se llevó a cabo por encargo de Minera Yanacocha (de ahora en adelante “Yanacocha”) entre mediados y finales del mes de agosto de 2012. El área urbana de Cajamarca no ha sido el enfoque principal de las actividades de relaciones con la comunidad y desarrollo social de Yanacocha a la fecha puesto que la compañía se ha centrado más en las comunidades cercanas a la mina dentro de su ‘área de influencia’. Por lo tanto, el enfoque de esta investigación fue el área urbana de la ciudad de Cajamarca.<sup>1</sup>

El estudio fue liderado por el Centro para la Responsabilidad Social en Minería (CSRSM) de la Universidad de Queensland de Australia, en colaboración con CCPM Grupo Consultor de Perú. Los objetivos de este estudio de percepciones fueron:

- Entender las perspectivas de la comunidad, sus experiencias, historias y puntos de vista sobre las dinámicas de las relaciones entre la compañía y la comunidad, tanto históricas como contemporáneas.
- Explorar las dinámicas que han llevado a tensiones arraigadas de las relaciones así como a conflictos con Yanacocha.
- Resaltar estrategias potenciales para ‘reconectarse’ con las partes interesadas en la ciudad de Cajamarca.

El equipo de investigación permaneció dos semanas en el país y habló con un aproximado de 60 personas tanto en Cajamarca como en Lima. Los participantes del estudio en Cajamarca incluyeron miembros de la comunidad local, representantes de autoridades locales, instituciones, y organizaciones de la sociedad civil, además de personal de Yanacocha.<sup>2</sup> Los participantes fueron seleccionados utilizando criterios de diversidad acordados con la compañía. Más de la mitad de los entrevistados externos fueron de la región de Cajamarca, de los cuales la mayoría vive en la ciudad de Cajamarca.<sup>3</sup>

La compañía está segura de que la mayoría de las 32 comunidades en su ‘área de influencia’ apoya al Proyecto Conga. El equipo de estudio entrevistó únicamente a algunas personas de estas

---

<sup>1</sup> Tanto la mina Yanacocha como el proyecto Conga se encuentran ubicados en la región de Cajamarca. Yanacocha se encuentra a 10 km de la ciudad de Cajamarca. El proyecto Conga se encuentra a 24 km al noreste de la mina Yanacocha, a 73 km al noreste de la ciudad de Cajamarca y a 585 km de Lima. La ciudad de Cajamarca no es el centro urbano más cercano del área de la huella del proyecto Conga. Conga se extiende sobre los distritos de Sorochuco y Huasmín que pertenecen a la provincia de Celendín (que también es parte de la región de Cajamarca) y el distrito de La Encañada que pertenece a la provincia de Cajamarca. (Nota: un distrito equivale a una municipalidad, las provincias agrupan a varios distritos, y las provincias se agrupan y conforman regiones).

<sup>2</sup> Distintas áreas de la empresa participaron en la investigación, incluidas entre otras Responsabilidad Social y Medio Ambiente, Relaciones Gubernamentales e Institucionales, Legal, Operaciones, Gestión de Proyectos, además de La Fundación ALAC. Las entrevistas se realizaron en las oficinas de Yanacocha tanto de Cajamarca como de Lima.

<sup>3</sup> El equipo de investigación reconoce que, al igual que en muchos lugares en el Perú, las áreas urbanas y rurales están estrechamente relacionadas. Muchos habitantes rurales tienen presencia en la ciudad y muchos habitantes urbanos tienen vínculos con las áreas rurales. Sin embargo, este estudio fue configurado como un ‘estudio urbano’.

comunidades, quienes se trasladaron a la ciudad para participar en el estudio.<sup>4</sup> Aunque el equipo de investigación obtuvo respuestas positivas a la mayoría de las solicitudes de entrevista, dos instituciones locales se negaron a participar en el estudio sobre la base de que el ámbito de investigación se limitaba a la zona urbana, la muestra era demasiado pequeña y el estudio era financiado por Newmont lo que lo hacía, en su opinión, vulnerable a la manipulación por parte de la compañía.

El enfoque explícito de la presente investigación era documentar las actitudes y percepciones relativas a la situación en Cajamarca concerniente a la “crisis”, y las relaciones de Yanacocha con la comunidad urbana de la ciudad de Cajamarca. La tarea no era ofrecer un análisis histórico de las condiciones sociales que impulsaron el conflicto o que llevaron a él. Sin embargo, dada la complejidad general de la situación, no es posible entender el estado actual de las relaciones sin el beneficio de dicha historia. Para poder situar las respuestas de las entrevistas, el equipo de investigación abordó las narraciones y eventos históricamente, es decir, en vez de solo enfocarse en el “aquí y ahora”, el equipo de investigación interactuó con los participantes para entender cómo los acontecimientos pasados y la larga presencia de Yanacocha en la comunidad han moldeado las relaciones y percepciones actuales. Con el fin de asegurar que se explicara el contexto de la investigación en las entrevistas, el equipo de investigación estaba al tanto de lo siguiente:

- (i) Fuerzas de cambio social provocado por la minería que los entrevistados experimentaron y/o describieron durante las entrevistas.
- (ii) Referencias a eventos o puntos clave que los entrevistados consideraron influyentes en la relación actual entre la mina y la comunidad.

Al explicar las fuerzas importantes de cambio social en Cajamarca, los participantes señalaron los siguientes factores como los de mayor relevancia inmediata para el contexto del estudio:

- Desplazamiento y transformación social de un orden social eminentemente agrícola.
- Adquisición de tierras a gran escala y enajenación de tierras.
- Aparición y presencia sostenida de una compañía minera transnacional, extranjera y de gran escala en una región del país históricamente remota y desatendida.
- Descenso rápido de una economía de subsistencia rural y el impacto de una economía urbana basada en el dinero y crecientemente dominante.
- Llegada de trabajadores migrantes a la región.
- Introducción de una ‘clase minera’ de trabajadores en la ciudad de Cajamarca.
- Altos niveles de pobreza sostenidos.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> El Estado de Emergencia y las preocupaciones en materia de seguridad limitaron la capacidad del equipo de investigación de viajar a áreas rurales.

<sup>5</sup> Cajamarca es una de las regiones más pobres en el Perú. Junto con Apurímac y Huánuco, la región de Cajamarca registra la más alta incidencia de pobreza extrema en el país, estimada entre 20 y 24 por ciento (INEI 2012. Informe Técnico: Evaluación de la pobreza 2007-2011, disponible en: [http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza\\_InformeTecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico.pdf)). Sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares, el INEI indica que en 2011 más de la mitad de la población de Cajamarca vivía por debajo de la línea de pobreza. Asimismo, en 2011 alrededor de 64 por ciento de hogares estaba conectado al sistema de suministro de agua municipal y 69 por ciento tenía acceso a electricidad. (Véase <http://www.inei.gob.pe/>). Los índices de mortalidad de infantes y niños en Cajamarca también están por encima de los promedios nacionales. Este perfil general es el resultado de causas históricas y contemporáneas complejas, pero muchas veces es atribuido a la falta de acceso a servicios e infraestructura, la lejanía de las comunidades, los regímenes de la propiedad de la tierra y la naturaleza de la economía rural.

Los eventos históricos clave o puntos clave que destacaron en las conversaciones con los entrevistados incluyeron el derrame de mercurio de Choropampa en 2000, las protestas del Cerro Quilish, que fueron resueltas en 2004 y el incidente de Combayo, que ocurrió en 2006. Estos problemas e incidentes fueron citados varias veces como elementos que definieron las características de las relaciones entre la compañía y la comunidad. Si bien gran parte de la historia se enfoca en la relación entre la compañía y la comunidad, también se reconoce que la compañía no es el único actor en este espacio. Más recientemente, por ejemplo, el papel del Estado y las decisiones tomadas por el actual Presidente, Ollanta Humala, figuran de manera destacada en el entendimiento de los participantes acerca de la situación de Conga, así como la tensión entre el Presidente Humala y el Presidente Regional de Cajamarca, Gregorio Santos. Las actividades de las ONG regionales y de los líderes comunales también han tenido una presencia importante en el registro y evolución de los eventos. Más aún, el potencial para futuros desarrollos mineros, incluidos los proyectos de Anglo American, Lumina, Rio Tinto y otros, tiene un impacto en este escenario.

Los puntos de interés clave de los 18 meses inmediatamente anteriores al estudio que los entrevistados abordaron incluyen:

- La aprobación completa del EIA bajo el gobierno nacional anterior.
- Apoyo previo al Proyecto Conga por parte del gobierno regional.
- El cambio de posición del Presidente Humala de 'Conga no va' a 'Conga va'.
- Las fallidas mesas de diálogo, las manifestaciones y las protestas de la comunidad.
- La designación de un panel independiente de expertos para el Peritaje, la divulgación de sus hallazgos y los debates que siguieron.
- Los Estados de Emergencia y el impacto de la presencia policial en Cajamarca.
- Los disparos de la policía contra quienes protestaban en Bambamarca y Celendín.
- Las aseveraciones del Presidente Regional Santos de que la única forma en que Cajamarca podrá recuperar la paz social es detener el proyecto Conga.<sup>6</sup>

Hay diferentes informes y estudios que han examinado el legado de Yanacocha en la región de Cajamarca en los últimos 20 años. Estos abarcan desde los estudios solicitados por la compañía sobre iniciativas de negocio urbanas y rurales, relaciones con la comunidad, seguridad e investigación de incidentes, hasta las revisiones de quejas e incidentes conducidas por la Corporación Financiera Internacional (IFC).<sup>7</sup> También ha habido importante trabajo académico relacionado con la minería en la región y la operación de Yanacocha en particular.<sup>8</sup> No se encargó al equipo de investigación que

---

<sup>6</sup> A principios de julio de 2012 se declaró un Estado de Emergencia por 30 días para las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc. Se prorrogó en agosto de 2012. Véase: <http://www.peruviantimes.com/05/state-of-emergency-in-cajamarca-follows-four-deaths-in-mine-protests/16170/>

<sup>7</sup> Estos incluyen el informe de la Revisión de las Relaciones con la Comunidad de 2009 para Yanacocha elaborado por Elizalde et al., disponible en [http://www.beyondtheminet.com/2011/community\\_relationships/performance/community\\_relationships\\_review](http://www.beyondtheminet.com/2011/community_relationships/performance/community_relationships_review); la revisión del Asesor de la Oficina de Cumplimiento de la IFC de la Mesa de Diálogo de Cajamarca. Véase: [http://www.cao-ombudsman.org/cases/documentlinks/documents/MESA\\_Evaluation\\_Report\\_Final\\_English.pdf](http://www.cao-ombudsman.org/cases/documentlinks/documents/MESA_Evaluation_Report_Final_English.pdf)

<sup>8</sup> Por ejemplo: Bury, J., 2002. *The Political Ecology of Transnational Mining Corporations and Livelihood Transformation in Cajamarca Peru*. Disertación de PhD, Geografía, Universidad de Colorado en Boulder; Bebbington, A., Humphreys Bebbington, D., Bury, J., Langan, J., Muñoz, J. P. & Scurrah, M. 2008. *Mining and Social Movements: Struggles Over Livelihood and Rural Territorial Development in the Andes*. World Development, 36, 2888-2905.

realizara una revisión o análisis sistemático de estas fuentes, pero el equipo sí notó que muchos de los temas planteados en este informe aparecían en estudios anteriores.

La consideración de las principales fuerzas sociales y acontecimientos históricos emblemáticos implica un análisis detallado y cuidadoso de las causas y consecuencias de los acontecimientos que ocurren simultáneamente en diferentes niveles, en una amplia gama de temas, con la participación de múltiples actores. Un análisis integral de factores tan diversos como estos, está también fuera del alcance de la presente investigación. Sin embargo, un recuento por separado de la propia conducta de la compañía durante esta historia es esencial para el entendimiento de la situación en la que ahora se encuentran la compañía y las comunidades aledañas. Aunque hay muchos factores que están ligados a la situación actual, uno de ellos es la propia historia de Yanacocha y las dificultades que ha tenido para integrar completamente la responsabilidad social a su actuar diario. El comportamiento de Yanacocha ha influenciado la trayectoria de la situación y seguirá influenciando el futuro de los cajamarquinos y de otros dentro de la región.

## **Entregables**

Inmediatamente después del trabajo de campo de la investigación, se entregó a la compañía un informe rápido a modo de resumen. El presente informe explica con mayor detalle dicho documento y proporciona un análisis más descriptivo de los datos, que incluye como apoyo citas y pasajes de las transcripciones de las entrevistas. Este informe tiene tres objetivos, señalados a continuación:

1. Enunciar claramente el entendimiento de los entrevistados sobre las relaciones entre la compañía y la comunidad así como las perspectivas de la situación actual en Cajamarca.
2. Resaltar patrones de comportamiento corporativo relevantes a las relaciones entre la compañía y la comunidad y a la situación actual, tal como son descritos por los entrevistados.
3. Ofrecer una base para la identificación de estrategias de relacionamiento futuras.

Al ser un análisis de relaciones, este informe no hace un recuento completo del conflicto de Conga ni de la multiplicidad de factores que han contribuido al mismo. Se centra, más bien, en la relación entre las operaciones de Yanacocha, el proyecto Conga y la población de la ciudad de Cajamarca. Un análisis de conflicto sobre la situación asociada con Conga requeriría de un alcance, una metodología, una muestra y un modo de análisis diferentes a los que se han aplicado acá. Un equipo de investigación necesitaría tomar en cuenta un conjunto de dinámicas de relaciones muy diferente al que se ha estudiado en este caso. A pesar de dicha diferencia, muchas de las relaciones en este contexto se caracterizan por el conflicto y, por ende, han surgido perspectivas sobre la situación actual.

## **Metodología**

Como se trata de un estudio acerca de escuchar a la comunidad, la investigación buscó sondear a los habitantes de la ciudad de Cajamarca sobre la naturaleza de las relaciones entre la compañía y la comunidad. Este informe está basado en los datos de percepción recogidos durante las entrevistas. Fuentes adicionales fueron consultadas con el único objetivo de confirmar y aclarar aspectos generales o de contexto; en ningún caso para auditar o evaluar los programas o el desempeño de la compañía en cuanto a los temas planteados. Aunque las citas provistas en el informe reflejan percepciones individuales y, generalmente consecuentes con la perspectiva de muchos de los entrevistados, las afirmaciones no fueron corroboradas.



Durante la fase preparatoria de la investigación, el equipo de investigación realizó un estudio documental rápido donde revisó informes sobre las actividades de Yanacocha en Perú, así como estudios académicos y medios masivos y se familiarizó con el contexto político de Perú, incluido lo relacionado con el proyecto Conga. Los investigadores elaboraron luego un cuestionario escalonado que reflejaba el alcance del estudio. Las entrevistas se llevaron a cabo por medio de conversaciones directas con los participantes, con el apoyo de interpretación simultánea de inglés-español cuando era necesario. Las preguntas se centraron en el entendimiento de puntos de vista colectivos y/o institucionales, además de las percepciones y experiencias personales. El diseño de la investigación fue revisado internamente por colegas de la Universidad, la cual otorgó la licencia ética para llevar a cabo dicha investigación. Las entrevistas fueron grabadas en audio, solicitando primero el consentimiento de los participantes. En todos los casos, los datos de la entrevista se mantienen confidenciales y solo son accesibles a los miembros del equipo de investigación. El equipo recogió en total más de 120 horas de conversación, en entrevistas que duraron de una a cuatro horas.

Cada día de la investigación, el equipo se reunió para comparar notas e identificar vacíos de conocimiento, patrones consistentes o posibles inconsistencias en la información. Las inconsistencias fueron retroalimentadas al proceso de entrevistas para ganar mayor claridad. A pesar de que un análisis adicional podría añadir valor a los hallazgos presentados en este documento, el equipo de investigación tiene un alto grado de confianza en los hallazgos presentados a continuación.

### **Situación de Conga – contexto político breve**

La investigación de CSRМ se llevó a cabo durante un periodo de intensa tensión sociopolítica relacionada con la aprobación del proyecto Conga. Estas tensiones venían aumentando antes de que comenzara el estudio. Durante la última parte de 2011, el antagonismo entre el gobierno regional y el gobierno nacional había crecido. El gobierno regional y demás líderes locales se opusieron al proyecto Conga, en gran parte por motivos medioambientales y movilizaron la participación de la comunidad local en una serie de protestas públicas. Yanacocha discrepó con que hubiera problemas medioambientales significativos y refutó el reclamo de que no había apoyo en el área de influencia del proyecto. También se hizo evidente que el gobierno nacional no había consolidado su posición respecto al proyecto — el Ministro del Ambiente, por ejemplo, exigió mejoras a la evaluación de impacto ambiental (EIA), mientras que el Ministro de Energía y Minas declaró que el proyecto era en esencia “ambientalmente sólido”—.<sup>9</sup> Al mismo tiempo, el Presidente Humala cambió su posición con respecto a la minería, pasó de “agua por encima del oro” antes de su elección, a una posición pro-minera una vez en el gobierno. El efecto acumulado de este cambio a nivel nacional, el antagonismo entre el gobierno nacional y el gobierno regional y la estrategia de comunicación de Yanacocha agravaron el descontento a nivel local.

En este contexto, el gobierno regional junto con otros líderes de la protesta convocó a una huelga general en noviembre de 2011. Los bloqueos de carretera impidieron el acceso a la ciudad de Cajamarca durante 11 días, lo que produjo escasez de combustible y comida. Al quinto día de la huelga y a petición del gobierno nacional, Yanacocha emitió una nota de prensa donde declaraba que

---

<sup>9</sup> Un informe sobre el EIA de Conga elaborado por el Ministerio del Ambiente reveló discrepancias con el Ministerio de Energía y Minas. <http://elcomercio.pe/politica/1339464/noticia-informe-ministerio-ambiente-pidemayor-evaluacion-proyecto-conga>; <http://elcomercio.pe/politica/1340369/noticia-ministro-giesecke-afirmo-que-informe-sobre-conga-les-permite-negociar>

había suspendido la construcción del proyecto Conga con el fin de “restablecer la paz social”.<sup>10</sup> La huelga general continuó hasta que el gobierno nacional declaró un Estado de Emergencia. Con el Estado de Emergencia vigente, el gobierno luego anunció que designaría a un panel de expertos independientes e internacionales para revisar el EIA de Conga, el mismo que fuese aprobado en el 2010 durante un gobierno anterior. En abril de 2012, el panel de expertos anunció que el EIA de Conga cumplía con todos los requisitos técnicos para su aprobación. Sin embargo, recomendó condiciones adicionales para mejorar el manejo de los impactos del proyecto sobre los sistemas de agua.<sup>11</sup> En junio de 2012, el Presidente Humala instó a Yanacocha a acatar las recomendaciones del panel e impuso condiciones adicionales con relación a la contribución social de Conga a la Región de Cajamarca. La compañía se comprometió públicamente a seguir las recomendaciones del panel independiente y anunció que la construcción de Conga continuaría solo si se podía realizar de manera segura y social y ambientalmente responsable, dando prioridad al desarrollo de infraestructura de agua.<sup>12</sup>

El Presidente Humala anunció posteriormente que el proyecto procedería y se reunió con 65 alcaldes locales para hablar sobre desarrollo regional. Estas conversaciones no involucraron al gobierno regional. Los enfrentamientos entre los manifestantes y la policía estallaron ulteriormente en las áreas urbanas de Celendín y Bambamarca, llevando a la muerte por heridas de bala de cinco manifestantes a principios de julio de 2012.<sup>13</sup> En respuesta, el Presidente Humala inició un proceso de diálogo facilitado por dos líderes religiosos en Perú y declaró un segundo Estado de Emergencia.<sup>14,15</sup> Fue durante este segundo Estado de Emergencia en agosto de 2012 que se realizaron las entrevistas de CSR.M.

Claramente, la dinámica sociopolítica actual en torno al futuro cierre de Yanacocha y el desarrollo del proyecto Conga es volátil y compleja a la vez. Las dinámicas de las relaciones son altamente complicadas, con muchas capas y dimensiones contrastantes y, algunas veces, contradictorias. El presente informe no busca caracterizar el contexto actual o su historia de manera sustancial.

---

<sup>10</sup> Tal como lo indica la nota de prensa de Minera Yanacocha: <http://www.yanacocha.com.pe/sala-de-prensa/ultimas-noticias/comunicado-6/>

<sup>11</sup> La revisión del EIA de Conga por parte de expertos internacionales, publicada el 17 de abril de 2012 y conducida por Rafael Fernández Rubio, Luis López García y José Martins Carvalho, concluyó que el EIA era ‘técnicamente sólido’ pero recomendó varias mejoras para reducir los impactos de Conga sobre los sistemas de agua. Estas incluyeron un aumento de la capacidad de los reservorios, mejoras a la gestión de agua ácida, así como evitar el uso de las lagunas Azul y Chica una vez drenadas como botaderos para la disposición de roca estéril. Véase:

<http://elcomercio.e3.pe/66/doc/0/0/4/6/5/465697.pdf>

<sup>12</sup> [http://www.newmont.com/sites/default/files/u87/Yanacocha%20Conga%206\\_22\\_12%20Final.pdf](http://www.newmont.com/sites/default/files/u87/Yanacocha%20Conga%206_22_12%20Final.pdf)

<sup>13</sup> Los enfrentamientos con la policía a principios de julio de 2012 durante las protestas por Conga resultaron en la muerte de 4 civiles de Celendín y uno de Bambamarca. Véase:

<http://elcomercio.pe/actualidad/1437254/noticia-cuarto-civil-fallecido-dejaron-enfrentamientos-cajamarca;>

[http://elcomercio.pe/actualidad/1436768/noticia-cajamarca-manifestantes-anti-conga-se-enfrentaron-](http://elcomercio.pe/actualidad/1436768/noticia-cajamarca-manifestantes-anti-conga-se-enfrentaron-policias;)

[policias; http://elcomercio.pe/actualidad/1437526/noticia-protestas-antimineras-cajamarca-sumaron-quinto-fallecido-dos-dias](http://elcomercio.pe/actualidad/1437526/noticia-protestas-antimineras-cajamarca-sumaron-quinto-fallecido-dos-dias)

<sup>14</sup> <http://elcomercio.pe/actualidad/1438014/noticia-ollanta-humala-ejecutivo-ha-propuesto-monsenor-cabrejos-como-mediador-cajamarca>

<sup>15</sup> Se declaró Estado de Emergencia a principios de julio de 2012 por 30 días en las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc. Se prorrogó en agosto de 2012. Véase: <http://www.peruviantimes.com/05/state-of-emergency-in-cajamarca-follows-four-deaths-in-mine-protests/16170/http://www.larepublica.pe/04-07-2012/el-gobierno-declaro-estado-de-emergencia-en-tres-provincias-de-cajamarca;>

[http://www.rpp.com.pe/2012-08-03-publican-prorroga-de-estado-de-emergencia-en-provincias-de-cajamarca-noticia\\_508213.html](http://www.rpp.com.pe/2012-08-03-publican-prorroga-de-estado-de-emergencia-en-provincias-de-cajamarca-noticia_508213.html)

## Hallazgos clave e información de soporte

La siguiente parte de este informe ha sido diseñada para brindar retroalimentación a Yanacocha sobre los problemas y temas principales identificados durante las entrevistas. Cada punto presenta un hallazgo de nivel general con información de soporte. Los hallazgos han sido presentados de una manera simple y sin favorecer a la compañía. Cualquiera que sea la base de estas perspectivas, no hay duda de que mucha gente en la ciudad de Cajamarca siente que ha sido profundamente afectada, muchas veces desfavorablemente, por la presencia y comportamiento de la compañía.

### **Hallazgo N° 1: Desde el punto de vista de los entrevistados, la entrada de la empresa, su presencia y su interacción con los habitantes de la ciudad de Cajamarca han contribuido a crear desigualdades económicas y un legado emocional profundamente negativo.**

En un período corto de tiempo, el equipo de investigación recolectó historias, narraciones y recuentos de exclusión y explotación por la empresa. Estos relatos provienen de una muestra amplia de entrevistados, que fueron muchas veces cotejados con los empleados de la empresa y fueron mayores, en número e intensidad, de lo que el equipo de investigación esperaba. Hemos ordenado la información de los entrevistados en torno a cuatro temas principales:

- Entrada de Yanacocha en Cajamarca.
- Daño y exclusión social.
- Resentimiento acumulado.
- Sentimiento de estar ‘atrapado’ en el conflicto.

Si bien sucedió hace dos décadas, para mucha gente, la ‘historia de la relación’ requiere remontarse a cuando Yanacocha recién llegó. En ese entonces, Perú se encontraba en pleno conflicto político interno marcado por la violencia. Un entrevistado externo de Cajamarca explicaba que: *"Cuando llegó Yanacocha, Perú estaba atravesando por un tiempo de violencia y terrorismo —teníamos una guerra interna—. Cajamarca no era el centro de este escenario, pero Yanacocha entró como si estuviera en una situación de amenazas terroristas. Los gerentes andaban resguardados por seguridad privada cuando iban a cualquier sitio. Nuestra primera imagen fue la de extranjeros armados"*. Varios entrevistados señalaron que la violencia no era tan común en Cajamarca como en otros lugares y que la compañía simplemente lo había asumido, en lugar de comprender los matices del área local. Los entrevistados explicaron también que cuando llegó la empresa, Yanacocha estaba planificada para ser un proyecto de ocho años, y desde entonces ha ido creciendo gradualmente durante 20 años. La gente local entiende que el enfoque original de la empresa fue centrarse en las relaciones en las comunidades rurales aledañas a la mina y por lo demás mantener un perfil bajo. El punto clave que la gente parecía querer dejar en claro era que: *"La situación que vemos hoy es consecuencia de la historia"*. Las explicaciones en torno a la historia incluyeron mucho más que una descripción de las actividades de la compañía. Muchos de los entrevistados dedicaron tiempo explicando, a menudo muy cuidadosamente, la historia de Cajamarca, su gente y su política. Estas explicaciones por lo general sirvieron para resaltar la fuerte creencia sobre la falta de voluntad o capacidad por parte de la empresa de entender y adaptarse al contexto local y a darse cuenta de los cambios que creaban su presencia y sus acciones.

La gente expresó con frecuencia sentimientos de ser excluida o dañada por la empresa en numerosas dimensiones. Uno de los participantes reflexionaba: *"Lo más triste es que la gente ha sido herida y asesinada"*. Si bien los recientes tiroteos en Celendín y Bambamarca eran importantes para muchos

de los entrevistados locales, la gente también señalaba el haber sido *"empujada a la periferia"* para hacerle espacio a la mina. Se recogieron historias de familias que sentían haber sido forzadas a irse de allí porque la empresa había comprado la tierra o porque ya no podían darse el lujo de vivir cerca de la ciudad, debido a la inflación local que surgió a raíz de la nueva economía minera. Un participante externo explicaba: *"Cuando llegó la mina, a la gente se la empujó afuera, donde las carreteras no eran buenas y donde estaban lejos de los suministros. La gente tenía que gastar más en transporte para poder vivir sus vidas"*. La gente habló también de haber sido empujada fuera de los espacios diarios, tales como restaurantes, bancos y peluquerías, por los empleados de Yanacocha y sus familias. Algunos dijeron que su nivel de vida había caído, lo que creaba un sentimiento muy negativo. Otros explicaban: *"Vino más gente a la ciudad, pero los servicios públicos no mejoraron — todo eso ha llevado a un gran resentimiento—"*. Mucha gente sentía que había sido excluida de las oportunidades económicas, tales como empleo u oportunidades de negocios. Este punto de vista está representado por las declaraciones de un entrevistado que dijo: *"Hay un profundo resentimiento en cuanto al empleo. Nunca ha habido una buena estrategia de empleo local acá"*.

Las percepciones de los entrevistados sobre la actitud de la empresa se expresaron de diversas maneras. El término más común utilizado por los participantes cuando describían la actitud de la compañía fue *"arrogante"*. Algunas declaraciones eran generales, del tipo: *"La empresa tiene una actitud arrogante y los empleados son unos 'creídos'"*. Otras se centraban en temas específicos, tales como que la empresa: *"[...] trata a nuestra ciudad como si fuera un campamento minero. Esto no ha cambiado en 20 años. Es igual ahora que lo que fue antes"*. Varios cajamarquinos dijeron que sentían que los gerentes y sus esposas no querían *"mezclarse"* con los locales y preferían llevar a sus familias a Lima los fines de semana para *"salir de ahí"*. Un ejemplo más específico de la actitud de la empresa hacia la población local fue dado en relación con las lagunas, que son centrales al debate sobre el proyecto Conga y la crisis actual. Un participante local explicó que los representantes de la empresa se habían referido a las lagunas no como lagunas sino como *"lagunitas"*, lo cual, por el uso del diminutivo en español, denota su intención de disminuir la importancia de las lagunas. Se explicó que así es socavado el valor que la comunidad atribuye a las lagunas como *"fuente de vida"* significativa y se resaltó la forma insensible en que la empresa se relaciona con la gente sobre temas de importancia local, tales como el agua.

Varios entrevistados explicaron que, si bien estos temas parecieran no ser importantes por sí mismos, la naturaleza acumulativa de las interacciones negativas en la vida diaria había conllevado a que la población local se haya sentido *"utilizada y menospreciada"* por la empresa. Un entrevistado externo de Cajamarca dijo: *"Son los pequeños detalles los que han generado el problema mayor"*. Se reconoció que la empresa había tratado, en diferentes ocasiones, de abordar algunos de los problemas descritos arriba. Sin embargo, la percepción que prevalece es que el cambio no había sido exitoso. En representación de este punto de vista, un entrevistado explicó: *"Han tratado de cambiar, pero han sido cambios superficiales, no profundos. La gente sigue dolida"*. Varios entrevistados de la empresa mencionaron que Yanacocha había establecido un área de Responsabilidad Social Interna para empezar a abordar los temas de arrogancia y para insertar valores más consistentes con el código de ética de la empresa. Esta iniciativa no fue mencionada por los entrevistados externos a la empresa. En general, se dice que la empresa no le ha pedido perdón a la comunidad por los impactos conocidos. Otro participante local dijo: *"La empresa nunca se disculpa con la comunidad. No ha habido reconocimiento, no lo han aceptado"*.

En un contexto caracterizado por una pobreza endémica, varias personas locales dijeron sentirse *"atrapadas"* en un *"dilema"* continuo entre las agendas a favor y en contra de la minería. Cada vez

más, la gente se siente forzada a escoger entre la pobreza o el desarrollo y el impacto de lo que percibe como "contaminación" social y ambiental. Varios entrevistados explicaron una situación en la que "La gente se siente 'atrapada'. Por un lado creen que la mina contamina, pero aun así quieren un trabajo". Varios participantes indicaron que, por tener una actitud a favor de la minería, han sido el blanco de gente a la que ellos denominan "radicales". Incluso algunos entrevistados, que tienen una posición neutral sobre el proyecto, han sido objeto de acoso por grupos antimineros. Un entrevistado externo de Cajamarca dijo: "Hemos sufrido amenazas y ataques. A pesar del Estado de Emergencia, sigue la violencia contra nosotros". Varios participantes, que tienen lazos con áreas rurales, señalaron tener temor de decir "Conga Va" debido a que se ha atacado a gente por estar a favor del proyecto. La siguiente cita da sentido a esta perspectiva: "En algunas comunidades rurales, hay una sensación de terror. Si no eres antiminero, te has vendido a la mina. Ya no hay un terreno neutral". Otro entrevistado dijo: "Nos sentimos en medio de una guerra, donde ambos bandos nos exigen una participación activa".

El equipo de investigación entrevistó a varias personas que estaban en general a favor del proyecto Conga sobre la base de que les daría las largamente esperadas oportunidades de desarrollo social. A pesar de que apoyaban el proyecto, muchos expresaron también un fuerte sentido de agravio por la forma en que han sido tratados por Yanacocha durante un largo período de tiempo. La reputación de Yanacocha en la comunidad era considerada tan pobre que muchos entrevistados externos sugirieron un "cambio de cara" completo, hasta el punto que varios de los entrevistados dijeron: "La gente ha llegado a su límite con esta compañía". Otros decían que la empresa podría cambiar su cara al cambiar a la gente de la alta gerencia que está asociada con legados del pasado. Para muchos, un cambio en la gerencia y liderazgo de la corporación se consideraba como una condición previa y necesaria para poder abordar los temas de relacionamiento, incluso aquellos asociados con la situación de Conga. Este grupo incluía a aquellos que apoyaban de otra forma al proyecto o que en líneas generales eran 'pro-mineros'.

### **Problemas en la Adquisición de Tierras**

**Un tema que requiere atención inmediata es el proceso de adquisición y gestión de tierras en relación con Yanacocha, pero también incluyendo a Conga.**

El tema de la adquisición de tierras fue un aspecto significativo en la investigación. Las decisiones técnicas relacionadas con el procesamiento y los descubrimientos de la exploración cercana a la mina en Yanacocha han llevado a un enfoque gradual de adquisición de tierras por parte de la empresa. Este enfoque no parece reconocer que, desde que la empresa empezó a comprar tierra, tanto individuos como familias han tenido que encontrar ubicaciones alternas donde reasentarse y que Yanacocha no había desarrollado, hasta hace relativamente poco tiempo, un marco de planeamiento para la adquisición de tierras y reasentamiento que permita manejar dicho riesgo. Las narraciones que presentamos a continuación describen algunos de los temas más apremiantes asociados con este enfoque, el cual ha sido aplicado recientemente en el proyecto Conga.<sup>16</sup>

Cuando los ex propietarios describieron su relación con Yanacocha, mostraron un fuerte sentimiento de decepción sobre la forma en que la empresa había manejado los acuerdos. Los propietarios

<sup>16</sup> Yanacocha recientemente ha desarrollado un programa de ex propietarios de tierras. Este programa se ha desarrollado y ha sido auditado según los estándares del Banco Mundial para Reasentamiento y Adquisición de Tierras. El equipo de investigación no ha llevado a cabo una revisión o evaluación exhaustiva de dicho programa. Asimismo, el programa no fue mencionado por los participantes externos a la empresa, incluidos los ex propietarios.

entrevistados por el equipo de investigación indicaron que al negociar acuerdos para la adquisición de tierras, la empresa hacía a menudo ofertas muy generosas que no eran documentadas. Algunos aseguraron que estos “acuerdos” eran a veces dejados de lado por la empresa después de la venta y transferencia del título de propiedad. Un entrevistado señaló: *"Antes de la venta, me ofrecieron darme un trabajo, pero una vez que tuvieron nuestra tierra, no honraron este acuerdo. Simplemente se olvidaron. Por eso es que la gente está molesta. La empresa no cumple sus promesas, crean conflicto"*.

Para algunos hogares rurales dueños de tierras que apoyan el desarrollo del proyecto Conga, esto ha llegado a tener un costo personal, tanto para ellos como para sus familias. Dado el alto nivel de desacuerdo y oposición al proyecto en algunos sectores de la comunidad, algunas de las familias que le venden tierras a la empresa lo hacen a riesgo de sufrir represalias y daños personales. Un participante mencionó que una vez que había vendido su tierra, otros en el pueblo le decían: *"Eres culpable porque has vendido la tierra. Estás ayudando a que el proyecto salga adelante". Ahora nos odian*". Este participante explicó que ya no estaban seguros en su comunidad y que debido a la lejanía del pueblo no estaban en capacidad de pedir ayuda si eran atacados o asaltados. El entrevistador le preguntó al participante de la investigación si habían hablado con algún representante de la empresa sobre su situación, y éste respondió que hablaron con el *"ingeniero que había comprado la tierra, pero como ahora ya tiene nuestra tierra, no nos presta atención, solo dice 'cuidense y sean precavidos'"*. La situación, tal como la describe este participante, es extremadamente delicada y él en más de una ocasión ha tenido que *"correr hacia los cerros [con su familia] para escapar"*.

Comentando sobre un incidente reciente en Bambamarca, un participante local describió una situación en la que un individuo vendió tierras a la empresa contra los deseos expresos del liderazgo local. La tierra de reemplazo comprada por esa persona fue luego confiscada por la ronda local como una especie de castigo por ayudar a la empresa. Los propietarios fueron luego desalojados de su tierra, la cual se declaró como cementerio comunal. Los detalles de esa historia fueron confirmados internamente durante las entrevistas con el personal de Yanacocha.

El equipo de investigación encontró otros relatos de prácticas de adquisición de tierras que generaron riesgos sociales. Otro ejemplo que involucra a la empresa está relacionado con la promesa que le hizo a un ex propietario acerca de un contrato de negocio si él compraba equipo de movimiento de tierras utilizando lo recaudado por la venta de sus tierras. El propietario gestionó un préstamo en el banco a diez años para comprar los equipos necesarios. Después de tres años, expiró su contrato con la empresa. Este poblador posteriormente no pudo financiar los pagos sobre sus equipos, los mismos que fueron recuperados por el banco. Ahora esta persona no tiene tierras y está endeudada con el banco. La empresa, hasta la fecha, no ha asumido responsabilidad alguna. Este tipo de historias era conocido por varios empleados de Yanacocha y se confirmaron durante las entrevistas.

## **Hallazgo N° 2: La mayoría de los entrevistados perciben que Yanacocha sufre de una incapacidad de escuchar a la comunidad de manera efectiva.**

El punto de vista prevaleciente entre los entrevistados era que aquellos que toman las decisiones en Newmont son simplemente incapaces de escuchar. Un entrevistado externo dijo: *"La empresa es incapaz de ver, sentir, entender o siquiera escuchar"*. Otro dijo: *"La empresa no ha sabido cómo procesar y entender a Cajamarca desde el principio [...] no escuchan"*. Varios entrevistados dijeron que ya habían participado anteriormente en estudios parecidos: *"Yo he participado en cuatro o cinco evaluaciones internas parecidas, de Newmont y de Yanacocha. Uno espera el resultado y un cambio en las relaciones con Cajamarca. Pero todo sigue igual"*. Claramente ésta no es la primera vez que

problemas como los que se discuten en el presente informe han sido documentados. Hay diferentes estudios públicamente disponibles que han resaltado también temas similares.<sup>17</sup> Dichos estudios han sido solicitados por la misma empresa o están a su libre disposición. Un pequeño número de entrevistados internos dijo que la empresa de hecho había tomado nota de los hallazgos y había intentado abordar los temas. Frente a ello, más de un gerente preguntó: *"¿Por qué no hemos sido capaces de aprender las lecciones del pasado?"* Esta incapacidad de escuchar ha hecho, como mínimo, que la empresa sea más susceptible a protestas a nivel de la comunidad, y probablemente haya exacerbado el conflicto y la violencia a nivel de la comunidad.

Hubo relatos de profesionales de campo que advirtieron con antelación a la empresa sobre los riesgos asociados a no escuchar y a no relacionarse con las partes interesadas locales en las zonas rurales y urbanas. La brecha fue obvia para las partes interesadas locales, una de las cuales comentó: *"La empresa no se comunica con los cajamarquinos. Sólo negocian en Lima, con el Estado"*. Algunos profesionales de campo habían advertido a la empresa sobre el riesgo de utilizar una comunicación de estilo campaña con los grupos de interés. Varios entrevistados indicaron que los profesionales de campo habían sufrido en ese proceso, junto a las comunidades. Un observador dijo: *"A los trabajadores de campo se les culpa por ser incompetentes. Pero nosotros los conocemos y algunos han hecho muy buena labor en el sector público, pero cuando llegan a una transnacional como Yanacocha, su comportamiento cambia. Esto se debe más a la cultura organizacional que a un enfoque del propio individuo"*.<sup>18</sup> La consecuencia de no haber escuchado es obvia, en términos del nivel de desconexión entre la empresa y los grupos de la comunidad y, en general, por las dificultades que enfrenta actualmente la empresa para lograr la aceptación de la presencia de Yanacocha por parte de la comunidad.

### **Hallazgo Nº 3: Las decisiones y prácticas de Yanacocha se perciben como cortoplacistas, con un enfoque de aversión al riesgo que ha restringido a la empresa y su habilidad para relacionarse eficazmente en este contexto.**

El enfoque de la empresa para su relacionamiento con la comunidad y las partes interesadas se percibía a menudo, interna y externamente, como orientado a evitar riesgos de negocio. Evitar el riesgo es categóricamente diferente a minimizarlo o mitigarlo. El enfoque de mantener un perfil bajo o quedarse callado —aún sobre contribuciones positivas— es considerado, cada vez más por la población local, como irresponsable, particularmente en el período inmediatamente previo a una crisis. Si bien el equipo de investigación no recogió textualmente citas que contuvieran las palabras exactas "evitar el riesgo", este punto fue evidentemente un tema prominente. Términos como *"perfil bajo"*, *"guardar silencio"* o *"pasar desapercibido"* fueron indicadores fuertes de esta tendencia. Por ejemplo, un participante dijo: *"Uno de los principales pecados de la empresa fue mantener un 'perfil bajo' y quedarse callada"*. Otro dijo: *"La empresa hace muchas actividades. Hay beneficios, pero no los han comunicado bien. Lo negativo es mucho más visible"*.

Hay una inconsistencia en este enfoque porque la empresa en ocasiones ha tomado activamente decisiones que a veces la exponen indirectamente a un mayor riesgo. Los participantes de la

---

<sup>17</sup> El informe Five Star de Newmont de 2005 indicó graves incumplimientos en las prácticas de adquisición de tierras, falta de comunicación como un factor que contribuyó a las protestas de Quilish e incapacidad de comunicarse con las organizaciones de base de Cajamarca.

<sup>18</sup> Esta brecha ha sido reconocida. Hace aproximadamente un año, la empresa estableció una Sección de Responsabilidad Social Interna en un intento de abordar los problemas organizacionales. Este departamento hace hincapié en la cultura interna, trabajando para mejorar las conductas y prácticas de la empresa.

comunidad creen también que la empresa está involucrando excesivamente a terceros y contratistas para que trabajen en su nombre en la gestión de su riesgo público. Varios participantes dijeron que el uso de 'terceros' sirve para que la empresa se distancie de dichos 'riesgos'. Esto fue entendido, tanto por los participantes internos como por los externos, como un ejercicio intencional de la empresa para distanciarse de las dificultades asociadas con problemas o relaciones difíciles. En algunas instancias esto era visto como una decisión menos que óptima, que lleva a que la empresa subcontrate a terceros, y que después sea asociada con trabajo mal realizado. En otras instancias, eran más graves los resultados de ser percibida como influenciando a terceros.

El siguiente extracto más extenso detalla una percepción que tiene la comunidad acerca de la influencia de la empresa sobre el gobierno nacional en el manejo de la oposición en la crisis actual. El participante describió lo siguiente:

*"El nivel de respuesta de la policía ha sido inapropiado para lo que estaban tratando de controlar. Casi todo el mundo conoce a alguien que ha sido detenido o golpeado, lo hemos podido ver en los medios locales, los videos públicos están probablemente en YouTube, la forma en que la policía está tratando a los que protestan, y también el nivel de respuesta de la policía. No te permiten defender tus derechos porque te llevan a otra región que es Chiclayo, a 8 horas de Cajamarca. También está la idea de que la policía tenía órdenes que venían desde arriba, con el fin de no solo infligir sufrimiento, sino también infundir temor en la gente que estaba protestando".*

Esta cita concuerda también con las percepciones de otros entrevistados quienes tenían la impresión de que la policía era transportada en los buses de Yanacocha y una percepción de que la policía actuaba en nombre de la empresa.

**Hallazgo N° 4: Los entrevistados identificaron un rango de factores estructurales y sistémicos dentro de la organización que han disminuido la capacidad de Yanacocha de construir y mantener relaciones a nivel local en áreas clave de su actividad.**

#### **ESTRUCTURA:**

Hay percepciones, tanto internas como externas, que dentro de la estructura institucional de la empresa hay un escaso reconocimiento de la importancia del trabajo de relaciones comunitarias o desarrollo social. Un entrevistado afirmó claramente: *"La dinámica entre el lado 'social' y el lado 'operativo' de la empresa es una dinámica que simplemente no está funcionando"*. La estructura matricial se describió como algo que es confuso tanto para los funcionarios de la empresa como para las partes interesadas. Esta estructura fue atribuida a la creación de compartimentos estancos dentro de la organización. Otro participante explicó que la estructura tiene una forma de reportar a varios niveles en los cuales *"las responsabilidades no están bien definidas"*. Como resultado directo, no está claro quién toma decisiones, o quién tiene la responsabilidad final de las decisiones relacionadas con la responsabilidad social. Según varios de los participantes, el Departamento de Responsabilidad Social de Yanacocha tiene seis o siete gerentes, lo cual debilita los procesos de toma de decisiones. Al describir cómo funciona este proceso en la práctica, un participante dijo que el departamento *"necesitaba siete luces verdes para avanzar, pero solo una roja para detenerse"*. El punto de vista común era que esto hace que la rendición de cuentas sea virtualmente imposible y se haga más obvio el vacío de liderazgo.



Se nos explicó que debido a estos factores hay divisiones y tensiones entre las diferentes secciones del negocio, lo cual daba como resultado la duplicación, el socavamiento y, en general, un entorno deficiente para la coordinación entre departamentos. Esto fue descrito internamente como "*cursos de acción en conflicto*" donde las diferentes divisiones operaban bajo diferentes motivaciones y principios. Se veía que esto producía un efecto limitante sobre la coordinación entre relaciones comunitarias, asuntos gubernamentales e institucionales, adquisición de tierras, gestión de contratistas y desarrollo social. Sin una base institucional coherente, es difícil construir relaciones externas duraderas. En un entorno en donde el personal entiende que la empresa no es bien aceptada, es problemática la ausencia de un "*compromiso para conectarse*" por parte de la institución. Hubo algunas descripciones del buen trabajo de relacionamiento y desarrollo social, sin embargo, fueron descritas como focos de buenas prácticas en Conga en particular, más que en Yanacocha en general.

#### **SISTEMAS:**

Los sistemas organizacionales para la toma de decisiones parecen no ser alimentados por información de campo sólida. Un mensaje constante fue que los trabajadores de campo de relaciones comunitarias no tienen un aporte significativo en la formulación de planes o estrategias. Se informó de una tendencia, dentro de la empresa, de que quienes toman decisiones a niveles más altos no dan importancia a las perspectivas provenientes de los trabajadores de campo, sin ofrecer siempre una justificación a aquellos cuyo trabajo resulta afectado. Algunos ejemplos incluyen: (i) la decisión de mantener un 'perfil bajo' en las relaciones directas con las partes interesadas en medio de una crisis emergente, (ii) cambiar a algunos profesionales con relaciones profundas en una comunidad a otra donde no tenían las mismas relaciones, y (iii) una campaña de comunicaciones más amplia que empleaba métodos confrontacionales, técnicos y argumentativos para combatir las dudas sobre el proyecto. Sobre este último punto, en el punto más álgido de la crisis, los profesionales de campo decían que la empresa necesitaba "*diálogo permanente, no comunicación estilo campaña*" para mantener las relaciones locales. Sin embargo, no se ajustó la estrategia de comunicación.

En términos generales, se percibía que aquellos que trabajan en el campo con las comunidades, tales como el personal de relaciones comunitarias, estaban en una posición estructural débil, con influencia interna limitada. Varios gerentes conjeturaron que existía un problema relacionado con la capacidad dentro de la organización de manejar aspectos sociales a diferentes niveles. No parecía existir un sistema sólido para desarrollar las capacidades de los profesionales de responsabilidad social, tales como una inducción con disciplina específica que proporcione a las personas un recuento detallado del contexto social e histórico de la operación y las comunidades colindantes, o bien un programa integral para el desarrollo profesional que aborde los retos descritos en este informe. También se sugirió que el desarrollo profesional debe dirigirse a otras áreas del negocio. Un entrevistado externo explicó: "*Incluso el equipo de medioambiente tiene que ser seleccionado muy cuidadosamente. Este equipo, además de tener conocimientos técnicos, tiene que ser capaz de respetar a la gente y a la zona en donde están; si priorizan la producción por sobre todo lo demás, hay un problema*". La visión general es que la empresa no "*preparó*" adecuadamente a su personal para el trabajo de relacionamiento.

#### **ANÁLISIS SOCIAL:**

Las entrevistas subrayaron una falta de análisis sistemático del contexto local, los problemas sociales y los impactos de las decisiones y acciones de Yanacocha más allá de las encuestas sobre

percepciones y la *"captura de información"*. El equipo de investigación observó que los entrevistados externos enfatizaban y hablaban sobre la historia y el contexto —el lugar, la gente, la política, la cultura, y la tierra y el agua—. Aparte de aquellos que se encuentran en posiciones de relación con la comunidad, los representantes de la empresa tendían a no incluir la historia en las conversaciones sobre sus relaciones con la comunidad. Su enfoque era a futuro. Esta falta de atención al contexto de la comunidad e historia local fue fuente de críticas por parte de los cajamarquinos. Un representante de la empresa estuvo de acuerdo en que *"fue un error no conocer a la comunidad, no estar conscientes del entorno, para estudiarlo con cuidado"*.

En función de las entrevistas con el personal interno, nuestra observación es que muchos profesionales y gerentes han utilizado intuitivamente principios y prácticas de las ciencias sociales, en lugar de utilizar también una base sólida de conocimiento profesional e institucional. Los entrevistados explicaron que hay muy pocas personas en una posición de alta gerencia que sea capaz de impulsar una agenda social dentro del negocio. Esto fue descrito como producto de la poca capacidad de Newmont en temas de ciencias sociales y a una *"falta de empuje dentro de la organización sobre aspectos sociales"*. Se entendía que el enfoque interno de Newmont estaba dominado por imperativos de índole política, comercial y técnica, en su mayor parte generados por la oficina de Denver. Varios ejecutivos en Perú explicaron que, siendo Yanacocha un activo de bajo costo, se le ha sometido a una mayor presión de aumentar la producción que a algunas otras operaciones en la cartera de Newmont. Este tipo de presiones y demandas han influenciado la forma en que Yanacocha ha construido las relaciones y a donde dirige su mayor atención.

La mayor parte de los participantes describieron brechas críticas en la manera en que la empresa construye sus relaciones. Varios entrevistados se refirieron al enfoque general de Yanacocha como una *"estrategia de poder"*, en lugar de una estrategia de relacionamiento y construcción de relaciones, que es un reflejo de su manera de abordar el análisis social. Un participante comentó: *"las relaciones comunitarias no están bien [...] los profesionales que trabajan para Yanacocha no están preparados para construir relaciones"* y como barrera fundamental: *"no conocen la realidad de Cajamarca"*. Varios entrevistados sugirieron que esto es sintomático de un problema de capacidad más significativo en la corporación global, la cual necesita tener más *"científicos sociales en altas posiciones dentro de la empresa"* que ofrezcan una perspectiva crítica a nivel interno.

### **Hallazgo Nº 5: Hay vínculos claros entre la "Crisis de Conga" y el legado de Yanacocha, que no han sido definidos ni acordados internamente.**

Si bien Conga es el foco de la situación actual, mucha gente cree que los desafíos actuales de la empresa se relacionan con Yanacocha y su legado. Un entrevistado externo de Cajamarca explicaba que: *"Yanacocha ha estado marcada por problemas y estos problemas han sido transferidos a Conga. Vivimos con ese legado y ahora la historia se repite"*. Otro dijo: *"Conga puede haber tratado de hacer las cosas de forma diferente. Pero el legado de Yanacocha tiene más peso que la innovación de Conga"*. A pesar de estas perspectivas, no hay un acuerdo interno sobre la naturaleza, el tamaño y el carácter de los vínculos entre Yanacocha y Conga, y cómo se relacionan éstos con la situación actual. No parece haber un proceso coherente para el análisis sistemático de las causas y consecuencias del conflicto más allá de un análisis macropolítico. Dicho análisis político en gran medida posiciona a la empresa como un 'peón' en un juego más amplio de intereses políticos. Internamente, se considera que la política nacional y regional es la que ha conducido al conflicto actual. Hay aquellos que ven la situación de Conga como algo totalmente separado de Yanacocha.

Otros entrevistados sostienen que debido a los grandes cambios estructurales provocados en el orden social rural en la provincia de Cajamarca, la población ha experimentado un continuo estado de microconflicto desde la llegada de la mina, lo que se ha visto exacerbado por la situación actual. En representación de este punto de vista, un participante local dijo: *"Desde que llegó Yanacocha, hemos estado viviendo un estado de conflicto constante"*. En este sentido, un representante de la empresa afirmó que era importante considerar que Yanacocha es para Cajamarca lo que Conga será para Celendín. Dijeron: *"Se nos olvida tomarlo en cuenta cuando pensamos en los vínculos [entre Yanacocha y Conga]"*. Lo que parece faltar en el enfoque de Yanacocha sobre el análisis del conflicto es la consideración de cómo el cambio en el entorno socioeconómico, la conducta de la empresa y las interacciones diarias de nivel micro entre la empresa y los habitantes de la ciudad de Cajamarca se vinculan con el panorama más amplio. Este patrón es sintomático de lo que describen los entrevistados como una indiferencia arraigada hacia los aspectos sociales de este proyecto.

La falta de enfoque en las dimensiones sociales del conflicto trajo como consecuencia que el análisis general de la empresa no priorizara las relaciones y los problemas a nivel de la comunidad. Los cajamarquinos no han sido el centro del enfoque de la empresa. Un alto representante de la empresa declaró: *"El problema no es la ciudad. El problema es la región"*. Hasta que estalló la crisis, la ciudad de Cajamarca nunca había sido objeto de un enfoque planificado o sistemático de abajo hacia arriba en cuanto al relacionamiento con la comunidad, más allá de asuntos gubernamentales e institucionales. Un entrevistado externo de Cajamarca dijo: *"En Celendín, había 'Viernes Mineros'. Eran sesiones interesantes e informativas. Pero nunca se creó un espacio así para la ciudad"*. Otro reflexionaba: *"Se han desperdiciado oportunidades para ofrecer información [en la ciudad]. La gente no ha sido informada y la desinformación ha generado ignorancia"*.

**Hallazgo N° 6: El desarrollo y la exclusión social son factores significativos en el conflicto. Sin embargo, las entrevistas hacen evidente que la empresa no ha podido articular una agenda de desarrollo coherente, ya sea interna o externamente.**

Durante las entrevistas, los representantes de la empresa no pudieron señalar o articular una agenda de desarrollo más allá de: (i) pagos por acceso a tierras, (ii) incremento en el número de oportunidades de empleo y/o (iii) proyectos de desarrollo ad hoc. Muchos entrevistados externos de Cajamarca dijeron que el enfoque de la empresa no estaba ligado a una visión más amplia del desarrollo. Explicaron que dicho enfoque tenía: *"Falta de horizonte [...] cada proyecto es autónomo. Podrán estar integrados en el papel, pero no en la realidad"*. Otro describió el enfoque de la empresa como una serie de: *"acuerdos individuales —cada uno cumple metas individuales, cada uno es eficiente en el cargo que ocupa—. Pero, el grupo como un todo es ineficiente"*. Para muchos participantes, esta falla en integrar el desarrollo nace de la incapacidad de establecer un entendimiento sistemático del contexto local: *"En términos de inversión social, su enfoque ha chocado contra la economía campesina. No la entienden, no han hecho ningún esfuerzo por entenderla"*.

El conflicto y el desarrollo fueron considerados por muchos cajamarquinos como ligados de manera inseparable a la desconexión entre la empresa y la comunidad: *"El conflicto no es solo social — también es por la falta de actividades de desarrollo interconectadas—"*. No es poca coincidencia que la mayoría de comunidades remotas de la mina Yanacocha es tanto el epicentro del conflicto, como el área que tiene menor cobertura en términos de relacionamiento, desarrollo y beneficios por medio del Canon. Varios participantes también compartieron sus inquietudes sobre la relación de la

empresa con el gobierno regional. Muchos dijeron que la empresa debería buscar fortalecer sus relaciones con las autoridades regionales, no importa cuán difícil sea esta tarea. Algunos explicaban que sin dichas relaciones, la posibilidad de lograr un desarrollo local o regional sería mínima.

En general, el enfoque de la empresa hacia el desarrollo se percibía como algo impulsado por la necesidad de asegurar una aceptación social y una licencia social para operar de corto plazo. Por ejemplo, se nos dijo que los proyectos llevados a cabo por la Fundación (ALAC) estaban en su mayor parte motivados por una necesidad de reputación corporativa positiva, en lugar de ser parte de una agenda de desarrollo compartida. Varios entrevistados describieron el recientemente culminado hospital de la ciudad de Cajamarca como ejemplo de un proyecto de desarrollo mal orientado. Algunos dijeron que el hospital estaba mal equipado y que le faltaba personal y que era inaccesible para la gente de las áreas rurales, que en algunos casos estaría mejor atendida con un puesto de salud en su localidad. Muchos entrevistados señalaron la inversión de la empresa en 'proyectos de estatus'. Un participante explicó que después de Quilish, Yanacocha buscó reconstituir su enfoque hacia el desarrollo mediante el establecimiento de ALAC. Sin embargo, varios dijeron: *"los proyectos no resuelven nada. Son demostraciones de riqueza. ALAC prefiere proyectos grandes —proyectos que no siempre son capaces de terminar—"*.

Hubo un alto nivel de escepticismo sobre lo que describieron como *"un enfoque de 'licencia social' hacia el desarrollo"*. Un participante afirmó que: *"la empresa no tiene una agenda para el desarrollo —tiene una agenda para la licencia social—. Una vez que obtiene el acceso, la transacción está terminada y la relación se acabó"*. La afirmación más fuerte que se nos dio sobre este tema fue en referencia a ALAC y Bambamarca, donde un participante alegó que la empresa dejó de financiar proyectos de desarrollo en esa área *"porque se convirtieron en el enemigo"*. Otro participante de Cajamarca declaró que: *"La gestión de ALAC significa que la empresa tiene demasiada influencia. La han usado como apalancamiento. Han llevado a cabo proyectos que les dan ventaja"*. Otro participante pensaba que otros actores tenían demasiada influencia sobre la empresa: *"El fondo social es utilizado por las autoridades para obtener votos. Yanacocha solo sigue la agenda de las autoridades; no hay mesas redondas. ALAC no tiene representantes de base"*.

También se percibió que el enfoque de desarrollo de la empresa tenía un efecto condicionante con respecto a la forma en que la comunidad aborda su comunicación e interacción con la empresa. Un observador externo que había notado estos temas a largo plazo indicó que: *"La empresa se centra en cómo los bloqueos afectan el empleo y el riesgo del negocio —nada más—"*. Otro indicó que la empresa se había acostumbrado a: *"satisfacer las necesidades de corto plazo... esto ha creado malos hábitos en la gente, la ha hecho más dependiente. Es política de la empresa darle cosas a la gente. Esto ha aumentado los bloqueos porque la gente ve [a la empresa] como una forma de obtener lo que quiere. La empresa ha respaldado esta dinámica con sus actos"*. Varios altos representantes de la empresa admitieron que el manejo de expectativas poco realistas era muy difícil, pero había poca reflexión sobre el hecho que el enfoque de la empresa con respecto al conflicto y al desarrollo podría haber exacerbado la situación. Un observador externo de Cajamarca sentía que la empresa pudo haber orientado mejor sus esfuerzos por el desarrollo concentrándose en el 'proceso' más que en el 'gasto'. Para ello sería necesario que la empresa se relacione con las bases antes de decidir cómo y en qué gastar el dinero de la inversión social. Un entrevistado local dijo: *"el fondo podría hacer cosas maravillosas. Ni siquiera necesitan tanto dinero"*.

Un punto de preocupación entre los participantes fue cómo se determinaban las prioridades del desarrollo. ALAC declara que su estrategia de desarrollo está basada en la disminución de la pobreza,

de forma que sea compatible con el desarrollo humano. Sin embargo, muchos entrevistados sienten que ese enfoque fue generado por expertos y profesionales desde arriba, a menudo contra lo que el contexto local requiere: *"Traen profesionales de fuera y ellos imponen los criterios. Preguntan sobre las necesidades, no buscan entender el contexto y la situación de la gente"*. También se alegó que el enfoque no era transparente ni igualitario. ALAC describe su metodología como participativa, pero como uno de los participantes locales dijo: *"Dicen que todos sus planes son participativos. Pero la pregunta es: ¿Quién participa y quién se beneficia?"* Un tema recurrente expresado durante las entrevistas fue que *"Yanacocha distribuye desigualdad, no desarrollo"*.

En términos del enfoque actual, un exceso de dependencia en el empleo como evidencia de 'desarrollo' deja a la empresa vulnerable en diversos frentes. Primero, depende de un crecimiento continuo del empleo y sufre cuando hay contracción de la fuerza laboral, como ocurrirá en un escenario de cierre. Segundo, el desempleo se ve como una causa principal de la exclusión social. Los entrevistados señalaron la ausencia continua de centros de capacitación y educación. La percepción que la empresa *"sigue trayendo gente de afuera, aún después de 20 años"* se percibe como un factor importante en la erosión de las relaciones entre la empresa y la comunidad y en la generación de conflicto. Se comentó que: *"Hasta traen comida de fuera ahora. Cuyes, carne. Dicen que no cumplimos con los estándares de calidad. Traen productos desde Chile. La gente ve eso"*. Más aún, hubo una percepción fuerte entre varios participantes locales de que la expectativa de calidad los hacía vulnerables al fracaso. El enfoque de Yanacocha ha sido de *"librarse del problema al pagar las deudas del contratista y luego rescindir el contrato"*. A lo largo de los 20 años de historia de la empresa en la región, los participantes de este estudio no pudieron identificar una estrategia coherente de apoyo a proveedores locales o de generación de un desarrollo económico local sostenido.

### **Hallazgo Nº 7: Quilish es un factor presente en la dinámica de las relaciones y en el conflicto actual.**

Quilish es históricamente significativo, tanto para Newmont como para la población de Cajamarca. A menudo se hizo una asociación directa entre los eventos que circundaron Quilish y la forma de la situación actual relacionada con Conga. Durante las entrevistas, los participantes, tanto de dentro como de fuera de la empresa, no solo hicieron paralelos, sino que sugirieron que: *"Como Conga, Quilish fue un tema político donde los políticos y los radicales aprovecharon el estado de ánimo de la población en relación al agua. La situación con Quilish fue diferente, pero el denominador común es una mala relación con Yanacocha"*. Quilish fue descrito por la gente local como un episodio importante en la historia de las relaciones entre la empresa y la comunidad, y un factor significativo en las relaciones actuales: *"Antropológicamente, Quilish es un monumento del pueblo de Cajamarca. Técnicamente, los hidrólogos podrán decir que no hay problema, pero en el imaginario de la gente, Quilish nunca debería ser explotado"*. Otros argumentaron que el agua no fue el problema principal en Quilish, ni en Conga. Comentando sobre este tema, un entrevistado local dijo: *"La protesta de los cajamarquinos no es contra Conga —es contra la gente de la empresa—. Tiene más que ver con los procesos de la empresa, la forma en que compran localmente, la soberbia y arrogancia de los gerentes que no tienen compromiso social... el tema del agua es una fachada; es una máscara"*. Igualmente, otro dijo: *"El agua se ha convertido en nuestro símbolo natural de descontento"*.

Para la empresa, Conga ofrece un camino potencial para Quilish, especialmente si pueden demostrar que han abordado temas de legado y preocupaciones ambientales. Algunos representantes de la empresa dijeron que Quilish fue de manera explícita parte de la estrategia de la empresa, mientras

que otros solo se refirieron a Quilish como parte general de un *"pensamiento a futuro"*. Externamente, hay una percepción común de que por medio de Conga la empresa está balanceando su riesgo para poder mantener la producción y luego asegurar Quilish. Para la comunidad, Quilish simboliza el poder que tienen sobre una empresa que ellos están convencidos de que ha actuado abusivamente. Evitar el desarrollo de Quilish se ve como una victoria histórica y es celebrado por muchos en la comunidad, tanto urbana como rural. La fuerza de la resistencia en 2004 fue fuente de emoción y orgullo duraderos para algunos de los entrevistados. Hay partes de la comunidad que ven a la situación de Conga como *"el siguiente frente"* en esta resistencia. Reflejando un sentimiento local fuerte, un entrevistado dijo: *"¿Por qué no suspender Conga, si suspendimos Quilish?"*.

### **Perspectivas de los entrevistados sobre los "siguientes pasos"**

La presente sección describe algunos 'siguientes pasos' potenciales para la construcción de relaciones entre la empresa y la comunidad, tal y como lo describieron los entrevistados. La mayoría de las sugerencias se relacionan con la ciudad de Cajamarca; sin embargo, hay algunas referencias a las relaciones con las comunidades rurales. Debe indicarse, una vez más, que el alcance de la presente investigación, explícitamente, no incluía a las comunidades rurales; no obstante, muchos de los entrevistados tenían lazos con las áreas rurales. Algunos de los 'siguientes pasos' en la situación de Conga ya se habían iniciado en el momento de la investigación con el anuncio hecho por el Primer Ministro de que el proyecto había entrado en una nueva fase de suspensión, acordada por la empresa. Algunos comentaristas y grupos opositores dicen que esto augura la muerte del proyecto, mientras que los ejecutivos de Yanacocha dicen que están continuando con los planes mesuradamente, en espera del apoyo nacional y local y solo si el proyecto se puede realizar de manera segura, social y ambientalmente responsable, con rentabilidad ajustada al riesgo que justifique una inversión a futuro.

A pesar de la trayectoria incierta del proyecto, una de las primeras cosas en que la empresa debe estar de acuerdo internamente es que sí hay —de hecho— una desconexión entre la empresa y el pueblo de Cajamarca. Hay algunos dentro de la empresa que dijeron que antes del conflicto de Conga, las relaciones de la empresa con la ciudad de Cajamarca estaban *"bien"*. Por el contrario, existe otra visión dentro de la empresa, hasta en los altos niveles, que señala que la empresa necesita hacer frente a sus *"errores del pasado"* y mejorar las relaciones a nivel local en Cajamarca. Un gerente incluso llegó a decir que encargar la realización de un estudio con el objetivo de identificar puntos de 'reconexión' con la ciudad de Cajamarca está mal planteado pues según su opinión no hay nada para reconectar —es decir, la empresa está empezando desde cero—. Un entrevistado interno dijo que la empresa ni siquiera estaba empezando de cero, sino que estaba *"en negativo"*. Un alto directivo dijo: *"Es importante mantener el ímpetu en favor del cambio"*.

Como se señaló antes, varios entrevistados manifestaron que no se podía hacer nada en cuanto a la relación de la empresa con Cajamarca porque simplemente ya era demasiado tarde. Un entrevistado externo dijo firmemente: *"Algo está muy quebrado acá. Algunas cosas no se pueden superar. El proyecto no puede seguir adelante sobre la sangre de la gente"*. La única posibilidad que ellos veían era que la empresa se fuera. Otros dicen: *"El problema no es la minería, es Yanacocha. La gente dice 'no nos detendremos hasta que saquemos a Yanacocha'"*. A pesar de que algunos entrevistados no ven un camino hacia delante, otros hicieron las sugerencias que se presentan a continuación:

## Iniciar un proceso de cambio organizacional

Algunos entrevistados están buscando señales claras de cambio por parte de la empresa, que incluyen un completo *"cambio de cara"*. Algunos indicaron que esto significaría que Yanacocha se retire de Conga, mientras que otros describieron el cambio de cara como el cambio de gerentes clave, es decir, su retiro de la empresa. Uno dijo: *"Hay una sensación de que los miembros del personal son siempre los mismos y que no hay cambio. Son las mismas caras; las caras tienen que cambiar"*. Otros enfatizaron que un cambio a nivel organizacional era necesario junto con una *"reingeniería completa del enfoque de la empresa"*.

## Pedir perdón

Para los entrevistados que ven potencial para el cambio, una de las primeras cosas que sugirieron fue que Newmont ofreciera una disculpa por sus errores pasados. Algunos representantes de la empresa están de acuerdo: *"Creo que necesitamos ponernos de pie y decir lo siento. Cosas malas han pasado —gente ha muerto...— hay tanto odio contra la empresa"*. Otros estuvieron de acuerdo: *"Necesitamos admitir las debilidades y disculparnos"* y *"Necesitamos estar preparados para perder el miedo de que la gente tenga una percepción negativa. Ya está ahí"*. Los entrevistados externos advirtieron que si bien una disculpa es importante, es necesario ver un cambio serio: *"Ya no se trata de arrepentirse, se trata de cambiar. La empresa tiene que cambiar. Necesitan darle al pueblo lo que no le han dado: un poco de atención"*.

## Revisar los tiempos

Al reconocer que el proyecto está ahora 'oficialmente' en una nueva fase de suspensión, muchos entrevistados dijeron que un paso útil habría sido que el Directorio de Newmont anunciara proactivamente una suspensión hasta que se resolvieran los problemas. No todos estuvieron de acuerdo con una suspensión total del proyecto; algunos sugirieron un ajuste en los tiempos. Muchos entrevistados sintieron que el empuje de la empresa para asegurar el proyecto y cumplir con las metas de producción era demasiado agresivo: *"La empresa debería moderar su desesperación por avanzar, deberían aprender a ir más despacio"*. Ciertamente, un entrevistado dijo que donde la empresa no había invertido tiempo en sus relaciones, otros habían ganado mucho al hacerlo: *"Yanacocha no quería tener un enfoque como el de las ONG que son de más largo plazo y que dejan que la gente entienda las cosas y las haga suyas. Yanacocha no tenía tiempo; ellos dan cosas a la gente para obtener lo que quieren. Su orientación era muy cortoplacista. No se valoró a las ONG, que están orientadas al proceso"*.

## Priorizar las relaciones a nivel local

La mayoría de los entrevistados sintieron que quienes toman las decisiones deberían concentrarse en la construcción de relaciones no solo con la gente con poder y autoridad, sino que también deberían hacerlo con la gente común. Se necesita priorizar las relaciones a nivel local y cotidiano, junto a las relaciones con las élites en Lima. Una sugerencia común fue que los ejecutivos de la empresa *"bajen al llano"*, expresión que denota que las personas que se encuentran en una posición social más alta deben demostrar humildad y adaptarse a las realidades de la gente común. Si bien se hizo un énfasis claro en la priorización de relaciones con la población en general, también se consideraron importantes las relaciones de la empresa con los diferentes niveles de gobierno en términos de una visión más amplia para el desarrollo. Casi todos los entrevistados que ofrecieron sugerencias para los 'siguientes pasos' dijeron que el cambio necesitaría ser lento y cuidadoso. Sobre este punto, un

entrevistado dijo: *"Necesitan empezar a tender puentes, uno por uno"*. Otros enfatizaron la seriedad del reto: *"Hay un problema grande acá, y se necesitará una solución grande"*.

### **Apoyar el fortalecimiento de la comunidad**

Unos pocos entrevistados compartieron sus reflexiones y pensamientos sobre los cambios que se podrían requerir dentro de la comunidad para mejorar las relaciones entre la empresa y la comunidad. Varios sugirieron que dado que el nivel de microconflicto ya era parte de la sociedad cajamarquina, se necesita hacer un trabajo de fortalecimiento de la comunidad, así como un trabajo de educación sobre los *"derechos ciudadanos"* en relación con la minería. Algunos indicaron que esto podría ayudar a la comunidad a abordar sus conflictos internos. Algunos sugirieron que un tercero debería facilitar el proceso, pero con el respaldo de la empresa. También dijeron que esto sería difícil porque Yanacocha siempre había buscado controlar los procesos de la comunidad así como los espacios institucionales. Sin embargo, los entrevistados dijeron que dicho apoyo sería tomado como una señal de cambio fuerte.

Algunos entrevistados ofrecieron sugerencias específicas, incluyendo:

- Promover el desarrollo económico local, en lugar de enfocarse únicamente en el empleo y competir por negocios directos con la empresa.
- Llevar a cabo un estudio de cierre social detallado para Yanacocha que aborde el legado social, así como los temas ambientales.
- Acordar las reglas de "convivencia" que reconozcan la situación de las comunidades anfitrionas.

Este informe resalta la importancia y la oportunidad de posibilitar vías inclusivas para la discusión y el diálogo entre (y al interior de) la empresa y la comunidad. Para facilitar esto, Yanacocha necesitará revisar su enfoque de relaciones comunitarias y desarrollo en la ciudad de Cajamarca. Esto requerirá que toda la organización: (i) reflexione acerca del pasado de manera que pueda considerar cómo las relaciones podrían evolucionar en el futuro, (ii) siga estando abierta a examinar sus propias debilidades internas y (iii) se enfoque en procesos que dan soporte al cambio organizacional. Si bien los hallazgos presentados líneas arriba son verdaderamente desafiantes, compartir este informe brinda la oportunidad de comprometerse a mejores relaciones entre la empresa y la comunidad.