

EL APRENDIZAJE DE YANACOCHA

Ricardo Morel, Director del IDS - Instituto de Desarrollo Social y líder empresarial, ha sido Gerente de Relaciones Comunitarias de Yanacocha y Antamina, además de Vicerrector de la Universidad Privada del Norte.

Las principales enseñanzas que recojo de mi relación con las comunidades es que:

- ✓ **Hay que estar dispuestos al cambio. Nadie es dueño de la verdad y la razón la tenemos entre todos.**
- ✓ **Tenemos que abrirnos y poder comprender que no necesariamente lo que estamos haciendo es lo correcto, y que siempre podemos mejorar.**

A partir de estas premisas, en Yanacocha realizamos un análisis con el equipo y encontramos muchas oportunidades de mejora. Yanacocha es una experiencia riquísima. La empresa tiene 16 años, que se iniciaron luego de 25 años que no se hacían inversiones mineras en el país.

En 1992, año en que surge Yanacocha, prácticamente no existía legislación ambiental ni social en el Perú. Yanacocha pagó derecho de piso con el aprendizaje que generó todo este proceso. Así realizó su adaptación a los cambios políticos, sociales, y ambientales, nacionales e internacionales.

Es importante recordar que Yanacocha, a diferencia de otras empresas, tiene 122 caseríos en su zona de influencia directa, situación que complicó sus labores, ya que como sabemos cada actor tiene sus propios intereses. Entonces, si trabajar con 122 caseríos de manera bilateral era prácticamente imposible, la suma de otros actores como ONGs, instituciones, Iglesia, autoridades, proveedores, contratistas, etc. creó un entorno aún más complejo. Pese al escenario de complejidad, Yanacocha logró muchos avances, tales como la transparencia en la información de donaciones y auspicios, un nuevo modelo de relación con los medios de comunicación, un equipo de seguimiento de compromisos pendientes, la publicación periódica de los resultados de monitoreo de canales, el corte del modelo asistencialista, la credibilidad del área de Relaciones Comunitarias al interno de la empresa, afrontar los temas complejos como el del agua, colocar el tiempo social como prioridad por encima del operacional, humildad en el equipo, un puente en la relación con las ONGs, la relación en el Fondo de Solidaridad (aporte minero), entre otros. Por ejemplo sobre esto último, este fondo surge como resultado de un convenio realizado entre las mineras y el gobierno, en el que la empresa minera aportará un porcentaje de sus utilidades para generar desarrollo sostenible en su zona de influencia. En el caso de Yanacocha este convenio funciona bastante bien gracias a la forma democrática en que los actores participan en la Comisión Técnica, que incluye a representantes de:

- ✓ **Gobierno Regional de Cajamarca**
- ✓ **Municipalidad Provincial de Cajamarca**
- ✓ **Iglesia Católica**
- ✓ **Grupo Norte**
- ✓ **Yanacocha**

En este equipo de trabajo las decisiones se toman por consenso total y esta integración democrática es la que está haciendo funcionar el Fondo de Solidaridad en Cajamarca. No es fácil, pero la ventaja que hemos tenido con respecto a otras compañías, es que la cabeza de Yanacocha, Carlos Santa Cruz, entiende la realidad social y tiene una muy buena lectura de lo que ocurre. Y Carlos no sólo por ser peruano entiende a profundidad el tema social, pues también tenemos otros buenos ejemplos de altos directivos con gran sensibilidad social que ayudan mucho a que los proyectos que lideran avancen: Augusto Baertl, Richard Graeme e Ian Kilgour son buenos ejemplos también.

Como en muchas otras empresas, internamente en Yanacocha el área social siempre fue relegada. Para el resto de áreas, los de Relaciones Comunitarias éramos “gente que gasta un montón de plata y que trae problemas”. Antes, el área social nunca fue bien vista al interior de las empresas. Pero ahora el tema social no sólo es problema del área, ni de la empresa. Es un problema del país. Los equipos de Relaciones Comunitarias o Responsabilidad Social han aprendido muchísimo en estos últimos 10 años. En el Perú tenemos varios casos representativos de conflictos sociales que han servido para darle la debida importancia a este tema: Tambogrande el 2000, Huarney el 2001, Tintaya el 2003 y 2005, Quilish y La Zanja el 2004, Combayo el 2006, sin contar los de Casapalca, Reque, Michiquillay, Ilo, Río Blanco y Cerro de Pasco entre otros.

Los conflictos sociales que surgieron mostraron al resto de áreas de las empresas y al país en general que un proyecto minero podía paralizarse por un conflicto, y fue así como cada vez más se le fue dando importancia. Tal vez Yanacocha, quizás por ser una de las empresas más grandes del país, generó mayor atención sobre sí, pero a diferencia de otros proyectos que presentan problemas de viabilidad, Yanacocha estableció como prioridad el tema social.

Como resultado hoy en Yanacocha se realizan reuniones permanentes de coordinación entre el área de operaciones, el área social y otras. Hoy, para Yanacocha, el tiempo social marca el ritmo del desarrollo de la empresa. En Yanacocha hay un cambio de mentalidad total. Ahora todos le dan importancia al tema social y el área es considerada clave para el desarrollo de la organización.

Lamentablemente, en muchos proyectos mineros, la apertura mental a este nuevo modo de entender las prioridades se producía después que ocurría un problema. Actualmente hay mayor sensibilidad y las lecciones aprendidas de otros vienen sirviendo de ejemplo.

Tenemos que darnos cuenta del por qué las poblaciones aledañas no quieren a una gran empresa que llega a su zona. Hay una relación de odio mucho mayor que de amor. La riqueza se genera donde está la pobreza, y una gran empresa llega a generar riqueza visible justamente al lado de poblaciones enteras que han sido pobres desde siempre, y que habitan en lugares alejados y que no cuentan con la presencia del Estado. Esa brecha comienza a generar altas expectativas en las poblaciones, las que lógicamente desean participar de esa riqueza que ven que comienza a producirse a su lado. Como la empresa no puede cubrir las expectativas de todos los pobladores y normalmente el Estado está ausente en esas zonas alejadas, se inician los conflictos. Si bien existen también otras causas para los conflictos, incluso causas ambientales en algunos casos, considero que en la mayor parte de los casos en lo que hablamos de nueva minería o minería moderna, el principal problema es la redistribución de la riqueza. Es por eso que todos los actores tenemos que entender lo que ocurre y así tratar encontrar soluciones para cada caso, pues también debemos ser conscientes que cada caso es un caso particular. En zonas alejadas donde hay ausencia del Estado y exclusión, donde hay bajo nivel educativo, donde hay niveles elevados de pobreza, allí están nuestros proyectos. Eso es una realidad, y tenemos que entenderlo. ¿Qué hace una empresa en una zona pobre, con bajo nivel educativo, poco atendida por el Estado?; Pues genera asimetría, que es una palabra que posicionaron muy bien algunas ONGs y que nosotros, de alguna manera, no queríamos aceptar. Ahora todos entendemos que sí existe asimetría y una de las primeras cosas que debemos hacer es aprender a ponernos en los zapatos de la otra parte y tratar de acortar la brecha.

La llegada de una empresa minera o petrolera a estas zonas alejadas cambia los usos y costumbres.

Por un lado tenemos a los ex propietarios, a los que la empresa les compró la parte superficial de las tierras (pues el subsuelo es del Estado). Estos ex propietarios pueden ser personas individuales, comunidades, asociaciones o cooperativas. Al final, de una u otra manera esta gente recibe dinero en su bolsillo y se convierte en una clase de gente distinta.

Por otro lado tenemos a los pobladores de la zona que ingresan a trabajar en la empresa, en planilla o en contratistas. Ellos reciben remuneraciones importantes, mucho mayores al promedio de la zona y también cambian su vida y la de sus familias.

También tenemos a las Pymes (Pequeñas y Mediana empresas) que surgen alrededor de las grandes proyectos. Algunos de los propietarios de estas empresas se convierten en poderosos empresarios y ejercen una enorme influencia en sus poblaciones. Vamos a suponer que cerca de un proyecto minero existe un Caserío con 100 viviendas. De esas 100 destacan las casas del ex propietario, del trabajador minero y sobre todo la del dueño de la Pyme. Pero, qué pasa con los otros 97? Lógicamente, esas otras 97 familias sienten la brecha que ha generado la llegada de la nueva empresa a la zona, y sienten deseos de beneficiarse con esta nueva riqueza. Si la distribución de la riqueza no les llega, con junta razón se sienten marginados y se

convierten en potenciales focos de conflicto. En el momento que en dueño de una Pyme o alguna autoridad les pide ir a bloquear para que los ayuden a conseguir algo de la empresa, los pobladores acuden pues no tienen nada que perder.

El sentirse dueño de la verdad y la asimetría tienen un punto de conexión. Para ello es necesario primero reconocer que las cosas no son blancas o negras solamente, sino que hay toda una gama de grises dependiendo cómo las vemos. Por ejemplo: el cerro Quilish es una esponja de agua importante para algunos y una oportunidad de fondos invaluable para otros, es decir es dos cosas a la vez. Quien lo vuelve contradictorio es aquél que se cree dueño de la verdad, aquél que sólo lo ve como un enorme yacimiento de oro o aquél que sólo lo ve como una fuente de agua y nada más.

Si uno tiende a excluir a la "otra verdad", pues genera la contradicción y a la vez también el conflicto. La asimetría agudiza más esta diferencia. Tanto cuando se produce desde el interior de la empresa como la asimetría en relación con las comunidades. En ese sentido, un grupo de comuneros se benefició con la minería, esos comuneros sienten que la minería está bien. Otro grupo de comuneros no se benefició con la minería, esos consideran que la minería está mal. Las dos cosas son ciertas, se benefició un grupo y otro grupo no se benefició. Quien excluye al otro es quien genera una situación de sentirse dueño de la verdad, y creo que esa es la gran lección que nos enseña el Grupo de Diálogo Minero.

Creo que no nos habíamos dado cuenta. Nosotros decíamos: los proyectos mineros que estamos desarrollando traen beneficio al país, a la región, a la municipalidad, a las comunidades, en general traen beneficio para todos. Traemos canon, empleo, inversión social, generamos movimiento económico. Somos promotores del desarrollo. Entonces, para nosotros está muy bien, pero ¿qué pasa con ese porcentaje de gente que no recibe o percibe beneficios? Ellos tienen todo el derecho de tener "otra verdad", que no es más ni menos que la primera. Su verdad es distinta.

Entonces lo que debemos tratar de hacer es que exista una mejor redistribución de la riqueza y tratar de encontrar la forma de apoyar a las comunidades a recibir beneficios.

Por ejemplo, un proyecto minero beneficia a la Región, a la Municipalidad Provincial, a la Distrital. Pero además ese proyecto debería traer beneficio también a los primeros anillos alrededor de los proyectos. A esos Caseríos, Centros Poblados, Comunidades y Poblaciones que están cercanos a los proyectos. Hacia ellos hay que canalizar toda la riqueza que se pueda. En la cooperación nacional hay "n" programas con muchísimos recursos que no llegan a estas zonas alejadas donde se desarrollan los proyectos mineros. Programas como Juntos, Mi Techo, FONER, Agua para Todos, etc. Deberían ser atraídos hacia esos primeros anillos alrededor de los proyectos, para llevar el beneficio a esas poblaciones. Ese es un esfuerzo de gestión, más que de inversión; pero es un esfuerzo que será muy bien valorado.

Igualmente hay grandes cantidades de recursos en la cooperación internacional que no llegan a estas zonas alejadas porque nadie hace el esfuerzo de canalizarlos. Allí también tenemos una enorme oportunidad de generar un gran impacto positivo en las poblaciones alrededor de nuestros proyectos.

En suma, el Grupo de Diálogo Minero nos permite escuchar, mes a mes, que existen otras posiciones y otras verdades, y nos permite recordar que no somos dueños de la verdad, y que la razón la tenemos entre todos.