

RETOS Y LECCIONES DE LA CRISIS DEL QUILISH PARA LA EMPRESA MINERA (1)

P. Marco Arana Zegarra
Director Ejecutivo de GRUFIDES

EN EL INICIO HUBO “UNA HISTORIA FELIZ”

En 1993, Cajamarca recibió a Minera Yanacocha con los brazos abiertos. Las promesas de trabajo, canon minero, utilización de tecnologías limpias entusiasmaron a la inmensa mayoría de los cajamarquinos. ¿Quién podía poner en duda que, luego del aislamiento económico en que quedó el país por la desacertada política económica de Alan García, Yanacocha aparecía como la primera gran inversión extranjera significativa que devolvía al país la oportunidad de reinsertarse en la economía global?, si además se tiene en cuenta que ese año el país sufría el desangramiento de la violencia política y la crisis institucional del autogolpe de Estado del fujimorismo, la llegada de la inversión minera sólo podía ser percibida como el anuncio de nuevos tiempos para la economía nacional.

“UNA VOZ GRITA SOLA EN EL DESIERTO”

Cuando hacia fines de 1993 y a inicios de 1994, los campesinos denunciaron los abusos que los mineros venían cometiendo en los procesos de compras de tierras en la zona del Cerro Quilish y Combayo, las voces para defender los derechos de los campesinos fueron aisladas y vistas con cierta desconfianza. El denominado “boom” minero había embotado las mentes de las autoridades y neutralizado la acción responsable de los partidos políticos y las organizaciones sociales (incluidas ONGs) que asumieron acríticamente que la inversión privada era sinónimo de desarrollo y que la “nueva minería” era una minería ambientalmente “limpia”. La voz de la Iglesia Católica que se había solidarizado con la defensa de los derechos de los campesinos sonaba como aislada “aguafiestas” pero claramente profética y enérgica: “si no se colocan los mecanismos de redistribución que incluyan a los campesinos en los beneficios, la historia de la minería seguirá siendo aquella de explotación y miseria” eran las solitarias palabras de Mons. Dammert en un artículo publicado por La República en 1994.

LA DEFENSA DEL QUILISH COMO EXPRESION DE UN MALESTAR ACUMULADO

Once años después (Setiembre del 2004), Minera Yanacocha ha experimentado el peor rechazo de la población cajamarquina que, cansada de la soberbia, manipulación y mentiras de la empresa minera, se levantó para defender el Cerro Quilish y cuestionar el conjunto de las relaciones de la empresa minera con la comunidad. La costosa política de imagen institucional minera se vino al suelo como un castillo de naipes. Yanacocha, la empresa que había sido premiada en repetidas oportunidades como modelo de responsabilidad social empresarial, quedó de pronto ante todo el país sin su máscara: su responsabilidad ambiental y social estaba siendo seriamente cuestionada por miles de ciudadanos cajamarquinos. Lo peculiar del reclamo ciudadano cajamarquino fue que el cuestionamiento más severo no se dirigió contra la inversión privada, ni contra la minería en general, sino contra la irresponsabilidad ambiental y social de Minera Yanacocha que amenazaba la salud y la vida de los pobladores de las comunidades aledañas. Lo más importante fue que el cuestionamiento más radical y profundo fue planteado desde los más débiles del tejido social: los campesinos, que se sintieron amenazados por el avance descontrolado de las operaciones mineras sobre sus tierras, y sobre la escasez y la falta de garantías sobre la calidad de sus aguas. A esos

reclamos que la oficina de información de Yanacocha denominó reclamos aislados de un “grupo de campesinos borrachos azuzados por ONGs ambientalistas y un cura que les distribuye aguardiente” se sumaron inmediatamente las protestas multitudinarias de la población urbana, trabajadora y estudiantil.

De manera reiterativa, los funcionarios de Yanacocha despreciaron la creciente protesta ciudadana e intentaron por todos los medios de deslegitimar la protesta ciudadana, señalando en diversos medios de comunicación que se trataba de una protesta que ponía en peligro la inversión privada, la minería y finalmente el desarrollo. La soberbia de los funcionarios mineros, seguía haciéndolos incapaces de mirar y responder adecuadamente a la compleja situación de descontento social y arriesgando salidas violentas que a lo largo de quince días de movilización ciudadana siempre estuvieron pendientes cual espada de Damocles.

LA CRISIS DEL QUILISH MOSTRO QUE YANACOCCHA NO HABIA APRENDIDO LAS LECCIONES DE CHOROPAMPA

La primera vez que el rostro duro y fiero de Yanacocha se puso al descubierto en toda su magnitud fue con el derrame de mercurio en las localidades de San Juan, Choropampa y Magdalena (Junio 2000). Allí, en vez de evacuar a la población, como se les recomendó oportunamente en una reunión habida en el Obispado de Cajamarca, los funcionarios optaron por seguir exponiendo a la población al vapor del mercurio, sea porque no estaban conscientes ni preparados para asumir una emergencia de tal magnitud o porque, al final de cuentas, se trataba de campesinos, pobres y despreciables (“borrachos y manipulados”) a los cuales pagarles unos centavos para que recogieran el mercurio, sin accesorio alguno de protección, y pagar magras indemnizaciones resultaba más barato que disponer la evacuación masiva de la población y una cuidadosa limpieza.

La crisis del Quilish también puso en evidencia que Yanacocha no había aprendido las lecciones de Choropampa: las mismas personas que (mal) manejaron las relaciones con la población contaminada por el mercurio seguían siendo las voces autorizadas de la empresa minera. Y, si bien habían algunos rostros y voces nuevas de la empresa, estos no fueron para corregir errores, sino para ocultar evidencias y recuperar el terreno perdido utilizando dos estrategias: la billetera en mano o utilizando de manera perversa los medios de comunicación que mostraba a pobladores afectados que aparecían dando “gracias a Dios” a Yanacocha por haberlos ayudado durante la enfermedad del mercurio (sic.); pobladores que celebraban su fiesta patronal a los pocos días del derrame de mercurio bebiendo cerveza y jugando fulbito con premios donados por Yanacocha y por tanto agradecidos a la empresa. De otro lado, cuando cientos de pobladores protestaban tomando carreteras se les presentó mediáticamente como delincuentes que no sabían respetar la ley y el estado de derecho.

A pesar que, para Yanacocha los sucesos de Choropampa debieron ser una oportunidad para realizar el cambio organizacional que la dimensión y el acelerado crecimiento de sus operaciones exigía, los funcionarios mineros se negaron a aprender, y por tanto a realizar una adecuada gestión del cambio en profundidad: la inversión social empresarial siguió sometida a su política de marketing y utilizada bajo un perverso esquema de control social y no de desarrollo; tampoco los “nuevos” planes de contingencia y las “nuevas” medidas de seguridad llegaron a constituir cambios sustantivos en la gestión ambiental de la empresa.

EL ENFOQUE DE LA SOLA RENTABILIDAD EMPRESARIAL, DIVORCIADA DE LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL FUE EL MAYOR ERROR DE LA EMPRESA

La búsqueda obsesiva de una competitividad empresarial no centrada en indicadores de responsabilidad ambiental y social empresarial, sino unilateralmente en indicadores económicos dejó contentos a los funcionarios mirando cómo día a día crecían las inmensas riquezas de la empresa: reducción de costos de producción, incremento de la producción total de oro, incremento de las ventas, ratio costo/beneficio, inversión/rentabilidad, etc. Los premios autoconferidos por empresas o gremios “amigos” como CONFIEP a la excelencia ambiental, social y la competitividad de Yanacocha confirmaban que la empresa era la más responsable del ramo.

Entonces los funcionarios consideraron que el creceiente descontento del pueblo de Cajamarca era un rumor del cual podía prescindirse, mientras contaban con que sus convenios con las autoridades locales eran suficientes para neutralizarlas o condicionarlas; de otro lado una caja chica bien nutrida podía seguir inundando de regalos a todos aquellos (personas o instituciones) que extendiesen la mano y que los funcionarios consideraran “aliados estratégicos”.

El Fondo de Inversión Social Los Andes(2), prometía dar dinero a cualquier proyecto que presentasen ONGs dispuestas a “portarse bien” con Minera Yanacocha. Las Oficinas de Desarrollo Rural, Comunicaciones y Relaciones de la empresa fueron convertidas en el Santa Claus local, y se dieron abasto suficiente para no perder ocasión alguna para financiar cuanta actividad local se presentase oportuna para redituar publicidad y generar supuestas adhesiones y socios: las fiestas de carnaval; los festivales deportivos, musicales y literarios; el apadrinamiento de fiestas y viajes de promoción; combustible para los vehículos de la policía; la construcción de templos católicos y evangélicos; el regalo de cuadernos, carpetas, castillos de fuegos artificiales, ropa deportiva o whisky a colegios profesionales o instituciones públicas que tuvieran la suerte que los funcionarios mineros calificaran como “aliados estratégicos” o, en el colmo del derroche y la ansiedad, llegaron a regalar una camioneta 4 x 4 para el campeonato de “fulbito cholo” con las comunidades aledañas al Cerro Quilish.

YANACOCCHA DEBE APRENDER A IMPLEMENTAR VERDADERAS RESPUESTAS A PROBLEMAS VERDADEROS

A lo largo de once años, los funcionarios de la empresa minera recibieron diversos reclamos y propuestas de la población para que pudieran resolver los problemas generados por sus impactos sociales y ambientales pero paradójicamente siempre menospreciaron tales alcances, probablemente porque no consideraban que importantes sectores de la población cajamarquina merecían ser vistos y tratados como ciudadanos con derechos y responsabilidades.

Diversos fueron los mecanismos ensayados para que la empresa minera pudiera resolver los conflictos existentes con la comunidad, sin embargo en todos ellos el desempeño de los funcionarios de la empresa minera fue totalmente errado e ineficiente:

1. Los reclamos de los campesinos a quienes se les compró tierras a precios irrisorios de cien nuevos soles por hectárea, no se resolvió con indemnizaciones o canje de tierras sino creando un fondo de créditos rotatorios con lo cual terminaron quedándose sin tierras y convirtiéndose en deudores del fondo crediticio de Minera Yanacocha.
2. Las indemnizaciones a las personas intoxicadas por el mercurio se hicieron haciéndoles firmar documentos privados por los cuales se obligaba a los afectados a renunciar a su derecho de defensa legal en tribunales locales, regionales, nacionales e internacionales y expresando que eximían a Yanacocha, sus funcionarios y empresas contratistas de responsabilidad alguna en los hechos ocurridos. Actualmente, los reclamos de las poblaciones de Choropampa, San Juan y Magdalena afectadas por el mercurio, según Yanacocha constituyen “un caso superado” pero que recientemente una Corte americana ha acogido.
3. La exposición a riesgos innecesarios de la población urbana y rural. Por años, la empresa minera sigue desoyendo los reclamos de autoridades y de la población para construir una vía alterna a la ciudad para el transporte de sustancias altamente tóxicas como el cianuro, anfo, mercurio, gas cloro entre otras las que siguen transportándose por vías céntricas de la ciudad y a cualquier horario del día.
4. La Mesa de Diálogo. Solo se instaló el año 2001 luego de que miles de pobladores incendiaron las oficinas urbanas de Yanacocha en setiembre de ese año. En vez de que la empresa auspiciara un único proceso de diálogo verdadero y transparente auspició la creación de tres mesas de diálogo contando para ello con la ayuda de la CAO-IFC(3): en Choropampa, Bambamarca y Cajamarca y una más auspiciada por el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR Cajamarca) y el MEM. El más importante logro de esta última mesa de diálogo fue la realización de la auditoría ambiental independiente de INGETEC, pero Yanacocha bloqueó el tratamiento y la implementación cumplimiento de otros dos importantes acuerdos: la protección de los acuíferos (entiéndase principalmente el Cerro Quilish), y la implementación del laboratorio independiente de análisis de la calidad de aguas. Y cuando se trató de levantar las observaciones de INGETEC comenzó a hacerlo de manera poco transparente y nada participativa.
5. El control de la turbidez de las aguas. La construcción de las presas de sedimentación en los ríos Rejo y Grande sólo se ha realizado después de diez años de operaciones mineras, de múltiples reclamos de la Municipalidad Provincial, SEDACAJ, el Ministerio de Salud y las incontables marchas pacíficas de la población y pronunciamientos de las ONGs ambientalistas. Yanacocha que se publicitaba como una empresa ambientalmente responsable no fue capaz en este punto de actuar de acuerdo al principio básico de prevención de la gestión ambiental moderna.
6. La contaminación de agua en canales de riego. Cuando las protestas campesinas obligaron a los funcionarios mineros a admitir situaciones concretas de contaminación, estos no tuvieron mejor idea que regalar dinero, ofrecer trabajo provisional a sus autoridades o líderes reclamantes o irónicamente proceder a regalar “costales de abono de gallinaza”.

7. La escasez de agua en canales de riego. En el canal de riego de Tual el reclamo de los campesinos los funcionarios mineros “resolvieron” el conflicto regalando \$ 4000 a cada usuario del canal y ofreciéndoles la donación de una vaca arequipeña, y a cambio los campesinos debían firmar un acta de “cesión a perpetuidad del uso del agua del canal” a favor de Yanacocha, en un acto que por lo demás era ilegal. En el canal de La Ramada, en vez de reabrirlo como los campesinos venían exigiendo por espacio de dos años, los funcionarios de Yanacocha procedieron a identificar a los usuarios pero no para devolverles el agua que les había quitado, sino para ofrecerles dinero a aquellos que habían trabajado en las obras de apertura del canal. Dinero a cambio de agua fue siempre “la solución” favorita de los funcionarios mineros.
8. Violaciones a la propiedad o el derecho de usos y costumbres de los campesinos. En varias ocasiones los campesinos se cansaban de reclamar, en forma verbal y escrita, por el ingreso de personal minero en sus tierras o por obras civiles que favorecían las operaciones mineras pero afectaban a los campesinos (desvío de caminos, canales u otros), y cuando estos decidieron protestar directamente atacando maquinarias o deteniendo a personal minero, entonces fueron denunciados por la empresa minera y sentenciados por un tribunal local a pagar reparaciones civiles y con penas de privativas de libertad como ocurrió en el caso de la comunidad de La Apalina.
9. Los reclamos de priorización de contratación de trabajadores cajamarquinos en la empresa minera. Yanacocha ha respondido generando grandes expectativas de trabajo, cuando los funcionarios bien sabían que la gran minería no genera mano de obra extensiva, y que la mayoría de sus trabajadores lo hacen no en la planilla de Yanacocha sino a través de “services” cuya principal objetivo es rentabilizar a costa del abaratamiento de la mano de obra y la “flexibilización” de los derechos laborales de los trabajadores. Ser de la planilla de Yanacocha es un privilegio de pocos.
10. La ineficacia de la inversión social empresarial. Yanacocha ha declarado gastar aproximadamente dos millones de dólares anuales desde 1993 en obras sociales destinadas a mejorar condiciones de vida de la población local, sin embargo la mayoría de esa población se halla descontenta y se ha movilizad para demostrarlo, y es que el error fundamental es que Yanacocha optó por utilizar su inversión social como un mecanismo de control social y no como “una palanca de desarrollo”. Por lo demás, los funcionarios mineros siempre desconocieron la existencia de los impactos ambientales e hicieron correr en paralelo su inversión social. Las desconexiones entre la política ambiental y la política social empresarial explican sustantivamente el fracaso de las relaciones de buena vecindad con la comunidad. Yanacocha dice haber gastado mucho en programas sociales pero en once años no puede exhibir un solo resultado concreto de cambios sustantivos en la mejora de la educación rural de las comunidades de su ámbito de influencia; tampoco una sola obra de envergadura regional que se corresponda con su importancia económica nacional (siendo la responsable de la mitad de las exportaciones de oro del país) como podría ser desarrollo de la infraestructura vial regional o la construcción de un buen hospital regional.(4)

YANACOCOA NECESITA UNA SERIA EVALUACION Y UNA DECISION INTELIGENTE PARA LA REALIZACION DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES SUSTANTIVOS Y NO COSMETICOS

Cuánta razón tenía aquel alto funcionario de Newmont cuando hace un par de años se preguntaba ¿por qué si la empresa ha gastado tanto dinero en las comunidades, éstas no aceptan a Minera Yanacocha?

¿A qué conclusiones llegaría una evaluación objetiva de la propia empresa minera que se propusiera investigar cuánto dinero han malgastado socialmente sus funcionarios? Regalar dinero a diestra y siniestra sólo le provocó aliados (mejor dicho clientes) coyunturales y oportunistas y además contribuyó a debilitar la frágil institucionalidad y gobernabilidad local.

¿Cuánto le ha costado a Minera Yanacocha una mala práctica de inversión social sometida a las estrategias de marketing empresarial y a una política de control social en vez de una política de responsabilidad social coherente? Yanacocha ha fallado no porque le faltara informar más, sino porque produjo exceso (local y nacional) de mala información y porque desinformó. Cualquier periodista acucioso que visitara Cajamarca podía darse cuenta que Yanacocha controlaba la mayoría de la prensa local y que solo bastaba conversar con los ciudadanos de la calle para darse cuenta que tanta publicidad e “información” solo constituía un costoso y peligroso barniz.

La crisis del Quilish puso bajo la lupa de la opinión pública nacional e internacional que la primera mina de oro de latinoamérica, que decía observar estándares ambientales internacionales no había observado normas básicas en el transporte de mercurio y produjo el accidente de Choropampa; que anunciaba el incremento de su producción de oro (y por tanto de consumo de agua) lo hacía en un año de sequía en el que los campesinos se quedaban sin agua (sea por cierre de sus canales o sea por disminución del caudal del agua); y que además se trataba de una compañía que estaba dispuesta a iniciar labores mineras aún a costa de la oposición de la mayoría de la población. Para Newmont, propietaria del 51% de las acciones de Yanacocha, tantos errores fueron económicamente fatales, ya que además que la corporación serios enfrentaba problemas al mismo tiempo de Indonesia, y no pudiendo defenderse criollamente acusando de que se trataba de una conspiración mundial debió sufrir el castigo de las especulaciones financieras en la bolsa de Nueva York.[\(5\)](#)

Yanacocha tendrá que hacer cambios y deberá hacerlos oportunamente. Por lo demás, Yanacocha ahora no podrá quedarse solo en la realización de cambios organizacionales cosméticos sino que deberá hacerlos de manera sistémica y estructural, desde revisión de sus políticas ambientales y sociales hasta cambios en diversos niveles de su personal.

Una buena señal será comenzar por admitir errores y presentar disculpas públicas a los ciudadanos a los cuales denominó “campesinos borrachos”, a los líderes de las organizaciones a quienes denominó “manipuladores”; comenzar a valorar el rol de las ONGs ambientalistas; dar gestos claros de distanciamiento y rechazo del periodismo amarillo local que alimentó su Oficina de Informaciones; y lo que es más importante dando un gesto transparente y público de que no hará operaciones mineras en el Cerro Quilish por ausencia de licencia social de la población.

Estos gestos bien pueden contribuir a reconstruir la credibilidad de la población cajamarquina que Yanacocha no supo valorar y capitalizar a lo largo de once años y deberían constituir parte de una estrategia de responsabilidad empresarial que ayude a viabilizar un espacio de diálogo permanente que, mirando más allá de la crisis del Quilish, pueda ayudarnos a encontrar mecanismos institucionales de resolución de conflictos cuyo norte sea el control adecuado de los impactos ambientales, la mayor participación de la sociedad local en la producción de la riqueza, en suma del desarrollo sostenible con equidad social. Ojalá que sea el propio liderazgo empresarial, con estas y otras lecciones aprendidas el que pueda decir: “Adios al mito Yanacocha” y bienvenida una nueva época de auténtica transparencia y responsabilidad ambiental y social empresarial que valore siempre las exigencias de los líderes y de las organizaciones de la sociedad civil local.

Post Scriptum

En horas de la mañana Yanacocha anunció públicamente que solicitará al Ministerio de Energía y Minas “la revocatoria del permiso de exploración del Cerro Quilish”, el gesto, aunque tardío, es sumamente importante porque va acompañado, por primera vez del reconocimiento de errores en su relación con la comunidad y de la existencia de impactos sociales y ambientales positivos y negativos de las operaciones mineras en Cajamarca. Es de esperar que el gesto vaya acompañado de otros signos concretos que ayuden a reconstruir la confianza y la credibilidad perdidas así como a dar señales concretas de cambios profundos en la empresa minera: reapertura del canal de La Ramada, solución inmediata a los problemas de agua de los canales de Quishuar, Tual, Arcuyoc, Hermanos Cueva, entre otros. No menos importante será que la empresa señale plazos para el cumplimiento del compromiso de equipamiento y puesta en funcionamiento del laboratorio independiente. A partir de allí, comenzar debates, espacios de encuentro y de capacitación para el diálogo con autoridades, líderes campesinos y urbanos, ONGs y otros para encontrar los mecanismos de viabilización de la mesa de diálogo de Cajamarca. Siendo así, la mesa de diálogo de la CAO deberá dar un paso al costado, evaluar lo que de positivo hubieran podido realizar, detectar sus errores y corregirlos, es decir dejar de prestarse a la división de la comunidad y de ser fachada de una política de diálogo de la empresa minera. En palabras simples, esa mesa debería escuchar el pedido del Comité Cívico para su desactivación.

(1) Este artículo constituye la primera parte de uno más extenso que explorará también las lecciones de la crisis del Quilish para la sociedad civil y el Estado.

(2) Primero se llamó Fundación Cajamarca, cuando los funcionarios mineros se informaron de que sectores de la población la denominaban “la fundición” decidieron cambiar de nombre y pasó a llamarse Fondo Cajamarca Sostenible, cuando ese nombre tampoco bastó para cooptar más instituciones, finalmente se asumió la denominación actual.

(3) La IFC, brazo financiero del Banco Mundial es dueña del 5 % de las acciones de Minera Yanacocha .

(4) Yanacocha ofreció \$ 3´000 para la construcción del nuevo hospital regional y se ha venido quejando, junto a las autoridades locales de las trabajas que le pone el Ministerio de Salud sin explicar el carácter de las mismas. El MINSA se opone porque el dinero ofrecido por Yanacocha lograría construir un hospital con menor oferta de servicios que las disponibles actualmente. El hospital docente que la UNC tiene proyectado construir costaría aproximadamente \$ 25´000. Con ventas superiores a los \$ 1,200´ anuales y con créditos fiscales de por medio resulta mezquino que Yanacocha no se disponga a invertir más en Cajamarca.

(5) Según fuentes autorizadas Newmont sufrió una caída de sus acciones del orden del 7% lo que monetariamente habría significado una cifra aproximada de mil doscientos millones de dólares.