

CAPÍTULO 4. PERÚ: APRENDIENDO MIENTRAS SE TRABAJA

◀ Documento(s) 6 de 18 ▶

Alberto Pascó-Font, Alejandro Diez Hurtado, Gerardo Damonte, Ricardo Fort, and Guillermo Salas

INTRODUCCIÓN

Este capítulo recoge las principales conclusiones para el Perú del proyecto "Gran Minería y la Comunidad". El principal objetivo de este proyecto es analizar las interrelaciones socioeconómicas, culturales y ambientales entre las empresas a cargo de grandes operaciones mineras y las comunidades locales, con miras a identificar aquellas prácticas que conduzcan al desarrollo sostenible de la localidad. Para ello, desde junio de 1998 se analizaron dos grandes empresas mineras (Minera Yanacocha S.A. y la Compañía Minera Antamina) debido al gran dinamismo de la inversión en exploración de estas empresas en la región y al mayor impacto de operaciones de gran envergadura.

El proyecto aplicó una estrategia de investigación específica para cada zona. En el caso de Yanacocha, se recopiló material secundario, y realizaron entrevistas y grupos focales en la ciudad de Cajamarca. En Antamina se recopiló información de base en las localidades directamente vinculadas a la explotación y se visitó las zonas aledañas.

Este capítulo se encuentra dividido en cuatro secciones. La primera esboza los principales ejes y conceptos que han guiado la investigación. Las dos secciones siguientes presentan los casos de las empresas mineras Yanacocha y Antamina. La cuarta sección incluye un resumen de las mejores prácticas observadas en los casos estudiados.

DEFINICIONES Y VARIABLES

En esta sección se explican definiciones, variables y preguntas por contestar. En primer lugar se discuten las posibles dimensiones lógicas de la empresa minera, la comunidad, el Estado, y sus interrelaciones. Luego, se exponen cuatro temas: i) la compra y venta de tierras, ii) las demandas, expectativas y la percepción de la población frente a la empresa minera, iii) los modelos y opciones de desarrollo y la estrategia de comunicación e información de la empresa minera y, finalmente, iv) los posibles beneficios de la comunidad a raíz de la presencia minera.

Empresa minera

Se caracterizará la empresa minera según tres indicadores: el tamaño de la explotación (grande, mediana o pequeña) según su volumen de producción en TM procesadas diariamente: menos de 350, entre 350 y 5.000 y más de 5.000; y el tiempo estimado de la operación. *A priori* no parece existir correspondencia entre tamaño de la empresa, tiempo estimado de la operación e interés de la empresa minera por la comunidad local. Un tercer indicador corresponde a la trayectoria particular de cada empresa minera y su preocupación institucional por la conservación

del medio ambiente y las relaciones con las comunidades locales.

Comunidad local

Se define "comunidad local" en un sentido amplio como el conjunto de la población (local) que directa o indirectamente se ve vinculada a la operación minera. Dentro de ésta, se distinguen tres niveles:

1. Población directamente vinculada (población que residía en tierras adquiridas por la empresa minera).
2. Población ubicada en espacios adyacentes o próxima a la explotación (población que se encuentra muy cerca de la operación minera, en caseríos aledaños o asentada en quebradas que se verán involucradas de alguna manera por transformaciones ambientales, de infraestructura, de movimiento poblacional o de tráfico comercial).
3. Población residente en centros poblados cercanos (aquellos conjuntos poblacionales de más de 1.000 habitantes dentro del ámbito que se verán afectados por el establecimiento de campamentos, por convertirse en poblado-albergue, por situarse en vías de acceso o constituirse centro de aprovisionamiento o esparcimiento para la empresa minera o su personal.

Interrelación entre los diferentes actores

En este escenario, se supone que la interacción entre la comunidad, la empresa minera y el Estado se produce a tres niveles diferentes. En cada uno de ellos, los agentes que intervienen tienen también intereses y expectativas específicas y diferentes entre sí, incluso al "interior" de cada actor:

1. En el espacio de explotación.
2. En los espacios de la administración local o regional.
3. Fuera del espacio de la explotación (ciudad capital del país).

La comunidad campesina

La comunidad campesina es la principal forma de organización de los productores campesinos en el espacio rural peruano que agrupa a un conjunto de familias que usufructúan organizadamente terrenos comunales. Las comunidades campesinas están sujetas a una ley específica que atañe a la propiedad de la tierra, su organización y la administración de recursos comunes. La mayor parte de las comunidades cuenta con varios tipos de tierras que se usufructúan de manera diferenciada: tierras irrigadas apropiadas familiarmente; tierras de secano, usadas familiarmente pero sobre las que pesa cierto control del colectivo; y, tierras de pastos, de libre disposición de los comuneros.

Existe yuxtaposición entre las categorías políticas de división espacial (caseríos, centros poblados, capitales de distrito) cada una con su respectiva autoridad, y la división espacial a partir de la organización comunal, también con sus propias autoridades. En la actualidad, las comunidades campesinas enfrentan una crisis organizacional. Sin embargo, la comunidad sigue siendo una institución de referencia obligada para tratar con los agricultores de buena parte del país: no es cuestionada ni efímera como las nuevas asociaciones rurales y conserva aún – en diversos grados, según casos y regiones – el control sobre algunos recursos comunes, particularmente

los pastos, el agua de regadío y las tierras de manejo o usufructo colectivo.

Una función de la comunidad de particular interés para este estudio es la de resolución o regulación de conflictos internos. Por lo general, la directiva comunal se encarga de solucionar las pequeñas y medianas disputas – por terrenos u otros – que se suscitan entre sus miembros.

Compra y venta de tierras

Las empresas mineras necesitan comprar cantidades variables de tierra dependiendo de la escala y naturaleza de las operaciones. Las dos minas del estudio son de tajo abierto por lo que la cantidad de tierras requerida es muy grande.

La compra de tierras afecta directa o indirectamente a las familias y localidades situadas originalmente en el área de explotación o en espacios adyacentes a la misma. El resultado varía desde una ligera alteración hasta la transformación radical de su modo de reproducción social y económica. La aparición de una operación minera obliga a la población local a redefinir sus opciones de vida y de producción.

Un primer problema respecto a la compra y venta de tierras es la modalidad de transferencia y las condiciones de la misma, que dependen de variables como las tierras mismas, su modalidad de ocupación, la propiedad, el tipo de transacción y de trato y la intermediación en el proceso de transferencia.

Las tierras pueden ser: de pasto, de secano o de riego. Su ocupación puede ser: estacional, temporal o permanente. Adicionalmente, las tierras pueden contar con fuentes de agua o algún otro recurso, ser paso de algún camino o, eventualmente, incluir algunos bienes que pueden modificar su valoración: árboles, cultivos, casas, cercos, etc. La propiedad de las tierras puede ser comunal o familiar.

Por lo general, las tierras que requieren las minas son pastos de altura, de uso fundamentalmente ganadero con baja productividad. La propiedad puede ser comunal o de familias y su ocupación suele ser estacional.

La negociación para transferir las tierras puede ser coactiva bajo la amenaza de que se recurrirá a la ley de tierras que estipula un proceso de servidumbre. Aunque esto ha ocurrido muy pocas veces y las grandes operaciones normalmente no recurren a esta estrategia, operaciones de menor tamaño ejercen diferentes presiones para obtener la tierra. En el otro extremo, la venta de la tierra puede ser negociada. Finalmente, la compra/venta puede venir acompañada de una oferta de reubicación para los ocupantes de los terrenos.

Por lo general, mineros y campesinos entienden la negociación de transferencia de tierras de manera diferente. Un papel firmado y refrendado en asamblea – que cubre legalmente a la empresa – no es un impedimento para que los campesinos revisen el proceso. Para los campesinos la negociación es un proceso continuo que permanece latente mientras exista una relación entre las partes.

Demandas, expectativas y percepciones de la población

La población impactada por la explotación minera demanda fundamentalmente: empleo, apoyo con ciertas actividades u obras (principalmente de infraestructura) y un mercado para sus productos (tradicionales). La población reacciona no sólo en función a sus intereses, sino también de acuerdo con la percepción que se tiene de la operación minera y con las expectativas que ésta genera.

Desgraciadamente la calificación de la mano de obra local y la calidad de los productos que pueden proveer están por debajo de lo requerido por la empresa minera. Este desencuentro ocasiona fricciones. Por ello es necesario que las empresas generen mecanismos de capacitación a la mano de obra local y de asesoría técnica a los productores que les permita diversificar y elevar la calidad de la oferta local adecuándola a la necesidad de la empresa minera. Sin embargo, para lograr una oferta sostenible en el tiempo, se debe evitar caer en una suerte de proteccionismo de la mina a los productores locales. Aunque en el corto plazo es necesario un nivel de apoyo a los emergentes proveedores locales, la industria local debe ser capaz de competir en el largo plazo con otros productores del país y de diversificar sus compradores.

Modelos y opciones de desarrollo y estrategias de información y comunicación

Las acciones de desarrollo emprendidas por una empresa varían desde optar por un papel limitado o nulo en el desarrollo local hasta tener un papel protagónico en el mismo. El modelo de desarrollo propuesto por la empresa puede ser: asistencial (cuando

se ocupa de algunas tareas mínimas, principalmente en pequeños servicios), productivo (cuando se encarga de fomentar algún tipo de habilidad o de promover la fabricación o cultivo de algún producto) y, sustentable (cuando se preocupa por construir también las condiciones para que los beneficios continúen una vez agotada la mina).

La población y sus líderes también tienen su visión y puede plantear sus alternativas de desarrollo, que no siempre coinciden con los criterios técnicos de los expertos. Por ejemplo, el alcalde puede requerir un coliseo deportivo mientras que la empresa prefiere dotar de agua potable o promover créditos rotatorios para los agricultores.

Beneficios en la comunidad (directos e indirectos)

Si se asume que se satisface un cierto estándar ambiental, una gran operación minera puede generar importantes beneficios a las comunidades locales, especialmente en localidades aisladas con limitado acceso e infraestructura.

No parece existir un consenso sobre los beneficios producidos por la presencia de una explotación minera, la poca literatura sobre el tema los clasifica de manera diferente¹. Para éste se asumen seis grandes áreas de impacto: i) mayor dinamismo económico local y regional, ii) desarrollo de infraestructura, iii) empleo (directo e indirecto) y efectos sociales relacionados; iv) desarrollo de servicios básicos; v) desarrollo de posibilidades productivas y, vi) formación de capital social.

EL CASO DE LA EMPRESA MINERA YANACOCCHA

Minera Yanacocha

La empresa Minera Yanacocha se encuentra al noroeste del Perú, en el departamento de Cajamarca. Sus operaciones e interacción cotidiana involucran los distritos de Cajamarca y La Encañada y las cuencas de los ríos Cajamarquino y Llaucano (y las subcuencas Mashcon y Porcón).

El yacimiento se halla sobre los 4.000 m.s.n.m. a 20 kilómetros al norte de la ciudad de Cajamarca, a la que se conecta mediante una carretera de 45 kilómetros. Es una zona de puna, poco habitada, situada en la naciente de las quebradas que irrigan Cajamarca, Porcón y La Encañada. Actualmente se explotan cuatro yacimientos: Carachugo (desde 1993), Maqui Maqui (1994), San José (1996), Yanacocha (1997) y se halla en estudio la explotación de La Quinoa. La compañía trabaja a tajo abierto, extrayendo mineral que tratado por lixiviación no requiere chancado ni molienda. Tras el proceso, se extraen lingotes de doré compuestos de 70% de oro y 30% de plata.

1 La propuesta es una variante de Buhupe (1998) que propone cuatro líneas de beneficio: dinero, infraestructura, negocios colaterales y proyectos productivos. *Ver:* Buhupe, Atimeng. Benefits from a mining project: the case of Ok Tedi Mine. Mandang, Papúa Nueva Guinea (mimeo), 1998.

Las dos plantas del proyecto tratan aproximadamente ocho millones de toneladas al año. La producción creció de 2.535 kilogramos de oro fino en 1993 a 41.300 kilogramos en 1998, año en que representó el 44% de la producción nacional. Durante 1999 Yanacocha incrementó su producción a 47.061 kilogramos (es decir 14%). Sus reservas se estiman en 20 millones de onzas (equivalente a 15 años de operación).

La empresa cuenta con oficinas de gerencia y representación en Lima; una oficina de gerencia en Cajamarca y otra en la zona de operación. Cuenta además con una oficina de Relaciones Públicas en Cajamarca y una gerencia de Desarrollo Rural. La empresa pertenece a Newmont (51,35% de las acciones), Minas Buenaventura (43,65%) y el IFC del Banco Mundial (5%).

La zona de influencia: Cajamarca, baños del Inca y la Encañada

La economía de la región de Cajamarca gira en torno a la pequeña agricultura, la ganadería, la industria láctea y el turismo. Según el censo de 1993, 48,5% de la PEA provincial se dedicaba a actividades primarias; 35,3% a servicios, y 16,2% a la manufactura.

La mayor parte de la agricultura se desarrolla en parcelas de menos de 3 has. La actividad ganadera comprende fundamentalmente la crianza de vacunos para la producción de leche.

El centro de la región es la ciudad de Cajamarca. Según el censo de 1993, Cajamarca contaba con 117.509 habitantes (324.97 habitantes por km²), Baños del Inca con 24.864 (95.21 habitantes por km²) y La Encañada con 22.117 (36.86 habitantes por km²). La mayor parte de la población de La Encañada y Baños del Inca se ubica en

zonas rurales y se dedica a actividades agropecuarias (en La Encañada, el 90% de la PEA). De hecho, Cajamarca es uno de los departamentos más rurales del país: sólo un 10% de la población reside en áreas consideradas urbanas. Sin embargo, en los últimos años se observa un acelerado proceso de migración interna, y crecimiento urbano, en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y La Encañada. La Tabla 4.1 muestra la relación entre población y PEA en Cajamarca.

Tabla 4.1

Población y PEA local de Cajamarca

Distritos	Población			PEA		
	Censada	Urbana	Rural	Total	Agrícola %	Servicios %
Cajamarca	117.509	87.390	30.119	35.650	19,40	58,50
Baños de..I Inca	24.864	5.057	19.807	6.369	65,50	18,90
La Encañada	22.117	804	21.313	5.296	90,60	5,00

Fuente: www.inei.gob.pe

Los campesinos de Cajamarca próximos a la mina son en su mayoría pequeños propietarios. Las únicas excepciones son las comunidades campesinas de Tual y La Encañada (de reciente creación y de organización más bien débil) y la Cooperativa Atahualpa Jerusalén de Porcón. Además de las autoridades políticas propias de los espacios rurales (teniente gobernador en los caseríos y una serie de cargos políticos – alcalde, gobernador – y judiciales – juez de paz – en los pueblos capitales de distrito), existen algunas asociaciones de mujeres y, sobre todo, rondas campesinas².

Interrelación entre actores

En el caso de Minera Yanacocha se observa una clara separación entre los espacios de interacción y los actores que dialogan en cada espacio. Por un lado, a nivel "macroeconómico" y fuera del espacio de explotación, existe una fluida relación entre Minera Yanacocha y las autoridades del gobierno peruano (Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Trabajo, la Sunat, etc.). La empresa es un actor económico importante y como tal merece la atención del gobierno en los diferentes aspectos en que se interrelacionan: ambiental, tributario, comercio exterior, etc.

El entorno adyacente a la mina comprende 35 caseríos situados principalmente al sur de la explotación. Durante la compra de tierras las relaciones entre la empresa y las comunidades fueron conflictivas y en algunas comunidades los negociadores de la empresa fueron expulsados a pedradas. Las relaciones han mejorado muchísimo en gran medida debido a que dichos caseríos son beneficiarios de diversas acciones de desarrollo emprendidas por la oficina de Desarrollo Rural de la empresa minera o por sus contrapartes. Hay interacción directa entre los funcionarios de la empresa minera y las autoridades políticas y dirigentes de los caseríos y de las dos únicas comunidades campesinas organizadas en la zona. Las relaciones han sido mejores con las organizaciones consolidadas, lo que ha permitido lograr un horizonte claro de trabajo. El Estado no interviene en las relaciones entre la empresa minera y las comunidades adyacentes a la explotación.

La ciudad de Cajamarca y la Villa de Baños del Inca constituyen el espacio de interacción pública local, entre la empresa minera, los funcionarios del Estado y la sociedad civil regional. Existe una fuerte presencia de las autoridades locales, especialmente del alcalde de la ciudad que permanentemente solicita apoyo en in-

2 Las rondas campesinas son organizaciones de autodefensa de los campesinos. Surgidas a mediados de los setenta para combatir el abigeato, han ido expandiéndose como forma de organización desde el norte de Cajamarca hacia otras zonas del país, e incorporado otras funciones: además de la resolución de conflictos y de garantizar el orden público, tienen funciones políticas y, eventualmente, también de promoción del desarrollo.

fraestructura y otras obras para la ciudad. La oficina de Relaciones Públicas de la empresa interactúa con diversas instituciones y organizaciones locales (desde el municipio provincial hasta algunos colegios, pasando por gremios, instituciones del Estado). Además, Minera Yanacocha interactúa corporativamente con el empresariado local mediante su participación en la Cámara de Comercio de Cajamarca. Sin embargo, al nivel de la opinión pública local, las relaciones son más bien conflictivas.

En general, se observa una "compartimentalización" de los diálogos. Por un lado está la interfase gobierno local/nacional-empresa, de otro lado está el diálogo empresa-comunidad local rural y por otro lado, la relación gobierno-comunidad local. En ninguna de las interfases participan los otros actores por lo que no existe un diálogo trilateral Estado-empresa-comunidad, sino relaciones bilaterales en donde uno de los autores está ausente.

Compra y venta de tierras

La mayor parte de las tierras compradas por Minera Yanacocha eran de pastoreo. La poca agricultura que se practicaba era de secano y marginal en relación con los estándares de producción agrícola de la zona. Muchos campesinos de la zona tenían extensiones considerables de tierra, varios más de cien hectáreas. La empresa minera ha tratado tanto con medianos y grandes propietarios como con pequeños parceleros que han vendido menos de una hectárea.

Las tierras eran utilizadas según una modalidad de pastoreo basada en la transhumancia estacional del ganado. En la zona de la explotación existían entre dos mil y dos mil quinientas cabezas de ganado – la mayor parte ovinos y, en segundo lugar, vacunos, además de equinos y auquénidos. Se trataba en su mayor parte de ganado criollo, de baja productividad. La zona registra los más bajos índices de productividad lechera de la provincia.

El grado de instrucción de los vendedores es muy bajo. En las 41 cabezas de familia de los vendedores de la zona de Combayo (31 hombres y 10 mujeres) hay 21 analfabetos, 19 con algún grado de instrucción primaria y sólo 1 con educación secundaria incompleta. Todas las mujeres vendedoras son analfabetas y sólo dos de las cónyuges de los varones jefes de familia tienen estudios primarios incompletos.

Esta característica impone un límite a las posibilidades de negociación en igualdad de

condiciones entre los campesinos y las empresas mineras y deberían tomarse en cuenta para efectos de la negociación o de cualquier política posterior de transacción.

Las compras de tierras se iniciaron en agosto de 1992, mediante negociación directa: las transacciones se realizaron entre compradores especializados de la empresa minera y cada campesino propietario, por separado. En total, entre 1992 y 1999, Yanacocha compró 10.200 hectáreas de terreno. (Tabla 4.2).

Los precios pagados inicialmente fueron de 80 a 100 dólares americanos³ por hectárea (100 a 200 soles de la época), tasas más elevadas de lo que los campesinos pagaban en transacciones celebradas entre ellos. En 1995 y 1996 los montos fueron significativamente más elevados, en parte por una revalorización de las tierras, pero probablemente también a raíz de las protestas y de la acción de terceros. Según información de los funcionarios de Yanacocha, en un 80% de los casos fue necesario regularizar previamente los documentos de propiedad, pues muchas veces no estaban saneados o registrados, una situación bastante común en muchas zonas de la sierra peruana.

La mayor parte de las compras de Yanacocha se concentran en 1993 (20%) y 1996 (31,8%). En total, en ocho años, se han realizado 157 transacciones de compra/venta con 126 familias, lo que equivale a decir que varias familias han vendido tierras a la empresa minera en más de una oportunidad.

Tabla 4.2

Compra de tierras por Minera Yanacocha

Por extensión, número de compras y número de familias vendedoras

Año	Cantidad de tierras		Cantidad de compras		Familias vendedoras	
	Has	%	Número	%	Número	%
1992	1.070	10,5	8	5	8	6
1993	2.047	20,0	15	10	10	8
1994	166	1,6	3	2	1	1
1995	1.374	13,5	13	8	8	6
1996	3.245	31,8	58	37	56	44
1997	1.116	10,9	38	24	32	25
1998	1.126	11,0	19	12	10	8
1999	65	0,6	3	2	1	1
Total	10.210	100,0	157	100	126	100

Fuente: Yanacocha S.A.

En soles peruanos, los montos pagados por la empresa minera en Combayo se incrementaron anualmente, al mismo tiempo que disminuía la extensión de tierras compradas: en 1996 se pagó seis veces más por dos veces y media menos extensión que en 1992. Una de las razones que explica esta diferencia es la presencia del terrorismo en 1992. El incremento de los precios pagados en dólares es menos signi-

³ Para el cálculo de los montos, hemos tomado el valor promedio anual del dólar

durante los años de realización de las ventas: 1991, 0.77 soles por dólar; 1992, 1.25; 1993, 1.99; 1994, 2.20, 1995, 2.25; 1996, 2.45 soles por dólar americano.

ficativo pero también notable: por las últimas tierras compradas se pagó más de seis veces que por las primeras. Actualmente las compras son pocas y a precios mucho más elevados que en los primeros años; según la calidad y la ubicación de los terrenos, se está pagando actualmente entre 900 y 1.000 dólares americanos por ha.

Tabla 4.3

Ventas de tierras, por extensión, montos y año de venta. Zona de Combayo

Año de venta	Hectáreas vendidas		Húm. de familias vendedoras	Precios/Ha		Monto/Año USD (S/.)
	Cantidad	%		S/.	USD	
1992	1.505,74	38,5	18	100	80	125.285 (156.606)
1993	1.719,66	42,0	17	73 100 200	37 50 100	114.987 (228.824)
1995	62,00	1,5	3	900 1000	400 444	25.244 (56.800)
1996	681,55	18,0	13	681.8 900 1300 1350 1471	278 367 530 551 600	374.492 (917.506)
Totales	4.068,95	100,0	51*			640.008

Fuente: Condición socioeconómica de las familias campesinas que vendieron sus tierras a la empresa minera Yanacocha. Agosto 1998.

* Algunas de las 41 familias vendieron terrenos en más de una oportunidad.

Los precios pagados eran superiores a los montos pagados en el precario mercado interno de tierras. En 1992, los campesinos pagaban entre 36 y 48 dólares por hectárea de tierra de pastos (de 45 a 60 soles), pero se trataba de transacciones entre tratantes de la misma condición socioeconómica y es sabido que en sociedades tradicionales el precio es fijado más por la naturaleza de la relación entre las partes que por el objeto de la venta.

Más de la mitad de los vendedores invirtió su dinero en consumo corriente no productivo (principalmente ropa y comida), por lo que no sirvió para un remplazo en la actividad económica que se dejaba de realizar a raíz de la venta de tierras. Cerca de la quinta parte compró otros terrenos, mucho más pequeños que los vendidos pero con riego, apostando por una continuidad en la actividad agropecuaria. El resto parece haber optado por una reconversión hacia actividades urbanas.

Entre los vendedores se pueden entonces distinguir tres grupos: aquellos que privados de tierras suficientes deberán dedicarse a otra actividad no agrícola ni ganade-

ra; aquellos que habiendo perdido sus terrenos de pastos se dedican ahora a la agricultura o a la crianza de buenos animales – alimentados con pastos irrigados –, y los que poseen aún tierras en la altura o que pastan su ganado en zonas adyacentes a la empresa minera. Cada uno de los grupos correspondería a un modelo diferente de transformación productiva.

Las primeras compras de tierras ocasionaron una serie de problemas y reclamos por los precios pagados y por el supuesto incumplimiento de promesas realizadas al momento de la venta. Los primeros conflictos se produjeron en 1993. Los vendedores de la zona de Porcón, apoyados por la alcaldía provincial y la parroquia, reclamaron un “precio justo” por sus tierras, empleo en la empresa minera, la declaración de zonas intangibles y por el canon minero. Yanacocha y los reclamantes llegan a un acuerdo y establecen un acta de conciliación en el que se estipula un pago por acciones e instalaciones no autorizadas. En 1994 surge un conflicto con los vendedores de la zona de Combayo, por motivos semejantes. Tras un litigio judicial ganado por la empresa y tras la mediación de la Vicaría de Solidaridad del Obispado de Cajamarca y la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos se llegó a un acuerdo por el cual la empresa minera provee un fondo de US\$ 150.000 más un 10% para gastos administrativos encargando a una ONG el establecimiento de un fondo de crédito rotativo para la compra de ganado y maquinaria, la creación de un capital de trabajo para engorde de ganado y algunas actividades comerciales.

En general, los problemas más álgidos alrededor de la transferencia de tierras se produjeron en las primeras compras, corrigiéndose en los años sucesivos, mediante el cambio del agente comprador, la formalización y transparencia de las transferencias, un seguimiento a las familias vendedoras y el incremento del precio de compra. Hay interés de Yanacocha por mantener buenas relaciones con las familias de vendedores de tierras mediante la atención prioritaria que reciben tanto en los proyectos de desarrollo implementados a instancias de la empresa como en la asignación de trabajos temporales en la misma empresa o en las compañías contratistas. Yanacocha tiene empadronados cerca de 550 personas miembros de las 126 familias vendedoras, a quienes contrata rotativamente en alguno de los 250 puestos no calificados que se estima requiere la operación minera y sus servicios colaterales. Además, un pequeño grupo de familiares de vendedores ha sido contratado como personal permanente.

Demandas, expectativas y percepciones de los cajamarquinos

Independientemente del efecto real que pueda ejercer Yanacocha sobre la ciudad de Cajamarca, interesa conocer cuáles son las demandas y los efectos percibidos por la población, pues son éstos los que van a guiar su opinión, sus actitudes y su comportamiento hacia la empresa minera.

Las demandas por el desarrollo

En términos generales, la población piensa en la empresa minera como una oportunidad a la que no se sabe bien cómo sacarle provecho, y se le reclama que se proyecte hacia la localidad de manera más integral. Por un lado, se le exigen más oportunidades de trabajo para los propios cajamarquinos. Por otro lado, se espera que la empresa minera intervenga al menos a otros dos niveles: en la región y en la propia ciudad de Cajamarca con provisión de infraestructura y como mercado de productos. En el primer caso se le pide convertirse en polo de desarrollo (al respecto,

llama la atención el desconocimiento de la población sobre las acciones de Yanacocha por el desarrollo rural).

La población asume que la empresa minera tiene un compromiso con Cajamarca. Y ello tanto por el hecho de extraer recursos de su suelo como por el de ocupar su ciudad como "campamento". Sobre estas premisas, a Yanacocha se le exige que "deje algo". Así, se le exigen "obras" y que la empresa contribuya con la implementación urbana de la ciudad.

Se le reclama a la mina que mejore los servicios que ella misma utiliza: el aeropuerto y las carreteras, pero también el hospital así como algunas obras de esparcimiento, educación y deportes (implementación de colegios y bibliotecas o construcción del coliseo, p.e.). También se espera que contribuya al desarrollo regional apoyando a la universidad, orientándola a formar profesionales que luego puedan desenvolverse en actividades derivadas de la explotación minera.

Sin embargo, la opinión sobre el uso de la ciudad para albergar a sus empleados y sobre el uso de otras facilidades como el Club Inca o los colegios es ambigua. Buena parte del personal especializado y de los empleados de Yanacocha y de sus compañías contratistas residen en la ciudad de Cajamarca y en la villa de Baños del Inca. Además, existen dos pequeños campamentos (de las empresas contratadas) en proximidad de la explotación minera que sirven como residencia temporal a sus trabajadores. Este sistema supone el continuo desplazamiento de trabajadores desde la ciudad y los campamentos hacia la mina; lo que es factible dado el reducido número de trabajadores y la cercanía de Cajamarca.

Aunque la población ve a la mina como un potencial comprador de algunos de sus productos, existe un desajuste entre la naturaleza y calidad de los productos ofertados localmente y la demanda de consumo de la empresa minera. Las expectativas de la población de que la mina se convierta en un gran mercado para la producción local no coinciden con lo que pasa en la práctica.

Dado que Cajamarca no estaba preparada para la llegada del 'boom' minero, fueron foráneos quienes beneficiaron de la demanda de bienes y servicios generada por Minera Yanacocha y las otras minas asentadas en la zona. Muchos proveedores provienen de Lima o de Trujillo y ni siquiera tienen oficina en Cajamarca (el combustible, p.e. es proveído por Mobil). La mayor inversión realizada en este sector proviene de Lima. El abastecimiento desde la capital limita la posibilidad de generar valor agregado que se quede en la región.

El caso de la cooperativa Atahualpa Jerusalén de Porcón Alto

La "Granja Porcón" es un caso sui géneris de organización agraria en Cajamarca. Se trata de una cooperativa creada durante la Reforma Agraria de los años setenta que no sólo ha sobrevivido al proceso de crisis y disolución operado en todas las demás, sino que se mantiene como tal gracias a un manejo semi-empresarial que la ha convertido en un modelo de desarrollo a partir de la producción de lácteos, la forestación y el turismo. Para ello parecen haber influido tres factores: 1) el apoyo constante, y sostenido a lo largo de muchos años, de una ONG y de la cooperación

belga (en el programa de forestación), 2) la opción religiosa de sus integrantes que permite aglutinar a la gente alrededor de un gerente-pastor de, 3) liderazgo indiscutido.

La "Granja Porcón" ha vendido tierras a Yanacocha en dos oportunidades, ambas negociadas directamente con los gerentes de la empresa minera. Además de recibir un mejor pago que los vendedores individuales (1.400 has – a S/.600/ha – la primera vez y 715 has – tasadas entre 800 y 1.000 de acuerdo – su utilidad – la segunda), consiguieron la construcción de una piscigranja y de bungalows a cuenta de la empresa, además de cláusulas de prioridad para la reversión de tierras, para la compra de madera así como la inclusión en el contrato de algunos acápite referentes a la conservación del medio. Piensan invertir el dinero de la venta en la instalación de un aserradero en la ciudad de Cajamarca.

Este caso parece sugerir que una compra/venta negociada con un interlocutor corporativo y bien organizado brinda mayores posibilidades de lograr una transacción exitosa que beneficie a ambas partes.

Sin embargo, los márgenes de compra de Minera Yanacocha – sumados a los de otras empresas mineras más pequeñas – parecen haber sido suficientes para incidir en el desarrollo de los sectores comercial y de algunos servicios. Algunos de los comerciantes locales consiguieron relacionarse con Minera Yanacocha para abastecerle de algunos productos. La empresa tiene un registro de proveedores y ha implantado una política de rotación de los mismos, tratando de ser equitativa.

A nivel del aprovisionamiento general, Cajamarca se ha visto beneficiada con una mayor oferta de productos "importados" y de calidad y con el incremento del número de pequeñas tiendas destinadas al público en general. Según los pobladores, ello ha sido acompañado por un incremento en el costo de vida.

Por otro lado, se ha ampliado también el sector servicios: el mantenimiento de vehículos ha mejorado y abaratado sus precios y hay un incremento en el número de empresas de transportes y un aumento de pasajeros. También se ha incrementado la cobertura de los servicios públicos (como la red eléctrica, al respecto, Yanacocha utiliza cerca de un tercio de la energía consumida en Cajamarca), como efecto de las políticas de desarrollo en infraestructura y servicios impulsadas desde el Estado.

Respecto a la provisión de bienes y servicios cabe mencionar que Yanacocha ensayó una experiencia de interrelación entre la empresa minera y los empresarios locales: el intento de creación de una empresa local proveedora de servicios que fracasó básicamente por problemas de gestión interna.

Para sus operaciones y para mantenimiento del personal y actividades conexas, Minera Yanacocha es abastecida mediante empresas contratadas que le brindan los bienes y los servicios que necesita.

En síntesis, si existe cierta intención de la compañía minera por incorporar en la medida de lo posible a los proveedores locales en su cartera de adquisición de productos, ésta se ve limitada sea por la diferencia entre el volumen del producto referido y la capacidad de producción local, sea – las más de las veces – porque los

productos locales no cumplen con los estándares de calidad necesarios o porque a nivel local no se produce (ni existe la capacidad para hacerlo) varios de los insumos que la compañía minera requiere.

Efectos sobre la ciudad de Cajamarca

Según las entrevistas y los grupos focales realizados, la población establece una relación directa entre el "progreso" experimentado en los últimos años y la presencia de Minera Yanacocha. Al hacerlo, no se tiene en cuenta que su presencia coincide con la disminución de las acciones subversivas y la reactivación económica del país. En ese sentido, se piensa que la empresa minera ha traído dinamismo a Cajamarca, el que se nota en el crecimiento comercial (aparición de pequeños centros comerciales), la mejora de algunos servicios, el incremento del parque automotor y el crecimiento urbano.

Este desarrollo es visto de manera ambivalente por el encarecimiento del costo de vida y la dolarización de los precios, la instalación de foráneos, la "perversión de las buenas costumbres" y el incremento de la inseguridad ciudadana.

El desarrollo de la ciudad ha atraído a gente de la costa con costumbres chocantes para los cajamarquinos. A los trabajadores mineros se les ve como nuevos ricos y se les atribuye comportamientos desordenados, bruscos y se les acusa de reducirles su espacio social.

Los locales perciben una suerte de elitización, cuya expresión en el campo educativo sería la creación del colegio Davy (1995), al que se le atribuye una enseñanza extranjerizante, poco patriótica o respetuosa de la realidad nacional, el cobro de altas pensiones y un favoritismo con los hijos de los trabajadores de la empresa minera.

Pero el mayor efecto negativo que habría traído la empresa minera sería la degeneración de las "buenas costumbres", expresada en particular por la aparición de clubes nocturnos y un supuesto desarrollo de la prostitución. Según cifras oficiales hay 14 centros de esparcimiento nocturno en Cajamarca (según cifras extraoficiales,

hay 20). La mayor parte de ellos se encuentran en las afueras y, en opinión de los vecinos, perturban el orden y generan intranquilidad.

La población se queja también de un incremento significativo de la delincuencia. Se considera que Cajamarca ha pasado de ser una ciudad apacible y segura a un lugar en el que no se puede dejar abierta la puerta de la casa o sólo el automóvil aun a mediodía. Esta situación se atribuye a "gente de mal vivir" que habría llegado a asentarse en Cajamarca a raíz de la ilusión de prosperidad creada por la empresa minera.

Percepción de los impactos ambientales de la operación

Aunque Minera Yanacocha se precia de no contaminar el medio ambiente, la población de Cajamarca alberga dudas sobre ello y muchos creen que la mina sí contamina. Las imágenes generadas en la población están construidas sobre indicios y rumores más o menos informadas sobre las actividades de la mina y sobre elementos de sentido

común generados a partir de las experiencias de otras empresas mineras.

La acusación de contaminación sobre la empresa minera se basa en una serie de efectos que la gente imagina produce ésta sobre el medio ambiente: el daño al medio ambiente general (no especificado), la contaminación de aguas (considerado grave pues las operaciones mineras se hallan en la naciente de tres quebradas), el daño en animales y el daño en personas (se rumora la existencia de trabajadores afectados por problemas respiratorios y enfermedades gastrointestinales, producidas por trabajar en la mina).

Los funcionarios públicos, autoridades y miembros de ONG reconocen que actualmente no hay contaminación pero añaden que probablemente ésta se empezará a notar recién dentro de diez o quince años.

Dado que la gente actúa de acuerdo con las imágenes que genera y no necesariamente con la realidad, vale la pena resumir las posiciones que actualmente se encuentran en Cajamarca respecto al tema de la contaminación: los más radicales sugieren que se expulse a la empresa minera, los radicales moderados sugieren se declare la intangibilidad de ciertas áreas, para proteger el medio ambiente en general. Otros, con una posición más conciliadora, sugieren una mejor política de información y comunicación sumada a la creación de una instancia independiente que haga un estudio de impactos ambientales independiente de la empresa minera (lo que nunca se ha hecho). Un tercer grupo se preocupa poco del problema de la contaminación, concentrando sus críticas y demandas a Minera Yanacocha en otras áreas como la demanda de empleo.

El "sentido común" sobre el tema de los campesinos vecinos a la explotación es que una mina siempre contamina (sea por desechos, sea por monóxido de carbono, sea por fugas de sustancias tóxicas, sea por polvo). Sin embargo, consideran que los

beneficios potenciales desde la empresa minera son superiores a los posibles perjuicios.

Aunque las operaciones de Minera Yanacocha no contaminen el medio ambiente, la población les atribuye, por diferentes razones, la responsabilidad por una serie de fenómenos imaginarios o reales. Tres grupos de argumentos explicarían el fenómeno: 1) la falta de información de los progresos que ha hecho la industria minera mundial en el campo del saneamiento ambiental hace que se mantenga la imagen tradicional de la actividad minera como contaminante; 2) algunas autoridades locales "necesitan creer" que la minería contamina con la finalidad de utilizar el tema ambiental como una excusa para obtener recursos de la empresa minera; y, 3) el tema ambiental puede ser utilizado como un estandarte político que permite movilizar a la población no contra la minería sino contra el gobierno y sus reformas económicas. Obviamente, estas explicaciones no son excluyentes y es probable que todas expliquen la percepción de la población.

Opciones de desarrollo de Cajamarca y sus caseríos y estrategias de comunicación de Minera Yanacocha

La empresa minera responde a las demandas de la población de acuerdo con sus

propios criterios, posibilidades y prioridades. Minera Yanacocha participa activamente en el desarrollo local según una estrategia que comprende diferentes niveles de intervención: uno inmediato sobre las comunidades rurales vecinas a la operación, uno más urbano relacionado con la ciudad de Cajamarca y, finalmente, una proyección regional.

La estrategia de desarrollo rural

La empresa minera ensaya desde hace varios años diversas acciones de promoción social en las áreas adyacentes a la explotación minera. Al respecto es posible identificar tres etapas: los inicios asistencialistas directos, los ensayos de promoción social y productiva vía terceros y los intentos de articular esfuerzos directos de terceros alrededor de una única estrategia de desarrollo local. Cada etapa está asociada a un cambio en la forma en que la empresa concibe su rol en fomentar el desarrollo local y es interesante ver la evolución de dicha concepción de un asistencialismo inmediato y de corto plazo, a un proyecto de desarrollo sostenible regional de largo plazo.

En la primera etapa (1993-1995), las actividades de la empresa minera eran monitoreadas por la Asociación Yanacocha (que es el nombre que toma la fundación de esta empresa) y se complementaban con las acciones de Adaminya (Asociación de Damas de Minera Yanacocha, una asociación propiciada por los directivos de la empresa que reúne a las esposas de los ejecutivos y personal profesional de la em-

presa). El equipo de trabajo era reducido, se limitaba a acciones de asistencia en salud y nutrición (un programa de enfermería, cursos de primeros auxilios, botiquines comunales y distribución de medicinas, también construcción de algunas postas) y de apoyo en educación (construcción y rehabilitación de centros educativos, distribución de material didáctico, capacitación a profesores, medio pasaje para docentes y desayunos escolares). Poco a poco se irían complementando las líneas de intervención y ampliándose la cobertura, hasta cubrir un total de 35 caseríos y algunas líneas de desarrollo productivo.

En la segunda etapa (1996-1998), se priorizaron tres programas: asistencia a las comunidades, desarrollo rural y apoyo al desarrollo de la infraestructura social y productiva. Para la implementación de los proyectos, Minera Yanacocha estableció una serie de convenios con diversas instituciones privadas especializadas en ciertas líneas de desarrollo rural y también con agencias del Estado y de la cooperación internacional. Surge así el proyecto Prosay (en convenio con Care), con líneas de trabajo en las áreas de salud y educación, pero también en desarrollo productivo, nutrición escolar, rehabilitación y construcción de carreteras, saneamiento ambiental, fondos rotatorios, etc.

El trabajo de promoción de la empresa minera se realiza entonces mediante la intervención de terceros especializados. Además de Care, la empresa minera ha establecido convenios con Adefor (para la experimentación sobre formas de cobertura arbustiva y arbórea, y la capacitación y extensión campesina), Cipder y EDAC (para la promoción agraria y programas de crédito), con el Ministerio de Salud (para los programas de EDA, ERA y formación de promotores de salud), etc. Adicionalmente, han establecido – o se busca establecer – convenios con la IAF, el PMA (pequeños

proyectos con mujeres), la embajada de Holanda y otras instituciones para diversos programas. La Tabla 4.4 muestra alguno de estos proyectos.

En la tercera etapa (actual) se busca coordinar y articular mejor los esfuerzos desplegados por diversas instituciones e impulsados por la empresa minera. Para ello se ha potenciado la Oficina de Desarrollo Rural, constituyéndola en un ente coordinador de las acciones de las diversas instituciones que trabajan en el área de influencia de la mina y con financiamiento parcial o total de ésta.

En términos de cobertura, la estrategia de Minera Yanacocha pasó de un modelo de atención puntual a algunos beneficiarios, a configurar un "cinturón" alrededor de la explotación y se orienta ahora al diseño de una estrategia de cobertura más integral. Aunque es difícil afirmarlo sin una evaluación rigurosa, el conjunto de las acciones desarrolladas a la fecha parecería tener algunos éxitos, tanto en la expansión de algunos servicios básicos (saneamiento, educación y salud) así como con el programa de carreteras rurales.

El financiamiento para las acciones de desarrollo tiene fuentes mixtas: parte de él es proporcionado por la compañía, parte ha provenido de la Asociación de Damas de

Tabla 4.4
Proyectos de la Asociación Yanacocha. 1994-1997

Fuente: Asociación Yanacocha (mimeo) sf.

Minera Yanacocha (Adaminya) y una tercera parte es provista por las contrapartes de la compañía en la ejecución de las acciones de desarrollo (CARE, principalmente). Para la administración y búsqueda de fondos, se ha creado la Asociación Yanacocha, encargada de la búsqueda y gestión del financiamiento de las diversas acciones de promoción al desarrollo emprendidas desde la empresa minera.

El Proyecto de Seguridad Alimentaria en el ámbito de Minera Yanacocha (Prosay), realizado por convenio con CARE fue ejecutado entre 1996 y 1998, tras seis meses de prueba piloto en 1995. En tres años, manejó un presupuesto de 1.055.841,06 dólares, de los que CARE aportó 562.237 dólares (53%); Minera Yanacocha 373.180 (35%); los 53.818 restantes fueron cubiertos a partes iguales por Adaminya (6%) y por fondos autogenerados (6%). Aunque el objetivo central del proyecto estuvo orientado a contribuir a la superación gradual de la inseguridad alimentaria de la población de 28 caseríos adyacentes a la explotación, sus actividades supusieron una serie de actividades de índole productiva, de infraestructura básica y de capacitación. El proyecto integraba cinco componentes: desarrollo agrícola, generación de ingresos, salud y nutrición, saneamiento y agua potable y apoyo alimentario a escolares. La Tabla 4.5 muestra los beneficiarios de Prosay.

Cuadro 4.5

Número de beneficiarios del Prosay, por componentes del proyecto

Componente del proyecto	Beneficiarios	
	Número de caseríos	Número de beneficiarios
Agrícola	13	146 familias
Generación de ingresos	13	216 familias
Salud y nutrición infantil	18	446 familias
Saneamiento y agua potable	4	264 familias
Apoyo alimentario	21	2.031 escolares

Fuente: Evaluación final del Prosay. Cajamarca, mayo 1999.

Dado que no es posible aún evaluar las diversas líneas de intervención de la empresa al nivel rural, nos centraremos en la evaluación del Prosay.

El proyecto ha beneficiado a 650 familias (36% sobre el total de 1.818 familias que se estima residen en el ámbito); varias de ellas han sido beneficiarias de más de un proyecto. En tres caseríos se implementaron los cinco componentes del proyecto; en cuatro, cuatro de ellos; en cinco, tres componentes; en seis, dos componentes; y, en 12, sólo un componente (generalmente el desayuno a escolares).

La estrategia urbana y la proyección regional

Uno de los componente más débiles de Minera Yanacocha en su relación con la ciudad. En parte es una herencia de haber comenzado sus operaciones en un punto de violencia terrorista, de proteger a su personal y de ocultar su accionar. Sin embargo, otro componente de su fracaso es la falta de un entendimiento del medio local y de una política de comunicación adecuada.

La estrategia "urbana" se implementa vía la Cámara de Comercio, con actores institucionales y empresarios y monitoreada y concertada desde la gerencia y la oficina de Relaciones Públicas en Cajamarca. Yanacocha está reevaluando su proyección en la ciudad de Cajamarca, donde su estrategia no ha sido tan exitosa ni importante como la observable en el caso rural. Adicionalmente, dicha proyección se mezcla con una visión de corte más regional que va más allá de la ciudad de Cajamarca.

El centro de la intervención se basa en la promoción de criterios de competitividad en una serie de líneas privilegiadas como centrales para el desarrollo económico de la región. Así en colaboración con la GTZ han creado Procompetir, centro de competitividad.

Las tres líneas de intervención (explotación forestal, industrias lácteas y turismo) han sido identificadas en un estudio realizado por alumnos y profesionales de ESAN. Se trata de considerar la capacitación como una inversión, de formar un nuevo tipo de empresario, para posteriormente agremiarlos alrededor de propuestas y estrategias conjuntas.

De alguna manera, la propuesta levantada compite con otra oferta de concertación levantada en Cajamarca hace más de cinco años y monitoreada por Asodel y el

municipio provincial de Cajamarca. La mesa de concertación, creada desde 1993, pretendía congregar esfuerzos de municipios, ONG, Estado e instituciones regionales de diversa índole en la elaboración de una agenda común de desarrollo para la provincia de Cajamarca expresada como la anterior en una publicación programática.

Estrategia de comunicación

En la ciudad de Cajamarca, la información sobre la empresa minera y sus actividades está desigualmente repartida. De acuerdo con la información recogida en entrevistas y grupos focales⁴, la población de zonas urbano-marginales está por lo general mejor informada que la de las zonas medias; en general, los funcionarios municipales y miembros de ONG, serían los mejor informados.

4 Se desarrollaron cuatro grupos focales: dos con maestros (de primaria y secundaria), uno con mujeres de un club de madres de una zona urbano-marginal y el último con estudiantes de la Universidad Nacional de Cajamarca. Los temas de discusión fueron las actitudes y opiniones generales que tienen sobre MY, sobre sus efectos en la ciudad y sobre la economía de Cajamarca, y también sobre el medio ambiente.

La empresa minera inició su política de relaciones públicas, dirigiéndola a las élites y autoridades regionales, cuando ya se habían iniciado las operaciones de explotación. En 1993 llevó a cabo una campaña acelerada y selectiva, destinada a dar a conocer a las autoridades nacionales, regionales y locales las actividades de la empresa minera.

La relación con la población era más bien discreta y dirigida a las más importantes instituciones regionales. En general, Yanacocha implementó una política calificada por ellos mismos como de "perfil bajo". Pero a ésta hay que sumarle las relaciones "no intencionales"⁵, aquellas leídas por la población a partir del trato cotidiano con funcionarios y trabajadores de la mina.

En cualquier caso, la suma de relaciones intencionales y no intencionales no parece haber producido el mejor efecto: por lo general, la población percibe a la gente de la empresa minera como prepotente, autoritaria y despreciativa, además de irrespetuosa frente a las costumbres y usos locales.

Los últimos años la empresa minera viene ensayando una política de mayor apertura, que sin embargo no resulta del todo clara para las élites regionales mientras que la mayor parte de la población conserva aún imágenes formadas durante los años anteriores. En cualquier caso, no se percibe un cambio en las relaciones "no intencionales", lo que dificulta el cambio en la valoración de la empresa minera en la sociedad regional.

La percepción que se tiene de Yanacocha es la de una institución que no se acerca a las instituciones regionales y que actúa como si se tratara de un enclave. Esta impresión general no corresponde a la realidad, pues Yanacocha sí se ha relacionado, aunque de manera limitada en un inicio, con la sociedad regional. Ello muestra una vez más que la opinión pública no se basa sobre el manejo de información sino sobre imágenes construidas a partir de una lectura de sentido común sobre fragmentos de

lo que escucha y observa en una parte de las personas o instituciones vinculadas a la explotación minera. Así por ejemplo, se rumora que la empresa minera ha apoyado a uno de los candidatos a la alcaldía en las recientes elecciones. Independientemente de que el hecho sea o no cierto, la gente actúa – y toma posición – como si la afirmación fuera verdadera.

Así, existen posiciones tomadas frente a Yanacocha, si no declaradamente de oposición, sí de distanciamiento. Esta actitud contrasta con la de la mayor parte de las pequeñas instituciones entre las que prima una actitud de obtener lo que se pueda de la mina.

5 Por “no intencionales” nos referimos a las relaciones o a los componentes de éstas que provienen de la percepción (siempre subjetiva) de la población sobre los agentes de la empresa minera y que por lo general se sustentan sea en emociones, sea en la interpretación propia (muchas veces cultural) que hace la población de los trabajadores de la empresa.

Beneficios en la provincia de Cajamarca y en la región

La presencia de Minera Yanacocha beneficia a la región tanto por el desarrollo de actividades vinculadas a la operación (por servicios y abastecimientos requeridos por la empresa minera y sus contratistas), como por las acciones de desarrollo y promoción social emprendidas desde su oficina de Promoción Rural y por su participación en las asociaciones empresariales de Cajamarca. Indirectamente, Yanacocha contribuye con un porcentaje del canon minero regional, provincial y distrital; además, su presencia ha dinamizado algunas otras actividades.

Empleo directo e indirecto

Minera Yanacocha contrata directamente poco personal. Según las cifras de la empresa, en 1994 tenía únicamente 155 trabajadores: 220 al año siguiente, 269 en 1997, 337 en 1998, contando a mediados de 1999 con 466 trabajadores. Sin embargo, estas cifras subestiman el empleo directo generado por la operación minera debido a que no incorpora los trabajadores de las empresas contratistas que realizan tareas centrales de la operación minera como voladura y carguío de mineral.

Según cifras de 1997 (ver Tabla 4.6), el empleo directo proporcionado por Minera Yanacocha y sus cuatro principales empresas subcontratistas ascendía a 1.145 trabajadores entre permanentes y temporales, la mayor parte obreros (63%) y en menor medida, empleados (36%).

Tabla 4.6

Número de empleados por Minera Yanacocha y principales subcontratistas

Empleo en Yanacocha	Permanentes			Temporales			Total
	Eje	Emp	Obr	Eje	Emp	Obr	
Minera Yanacocha S.A.	0	266	0	0	3	0	269
Odebrecht JJC Asociados	3	44	290	0	0	0	337
Zublin Chile Suc. Perú	0	0	0	0	60	325	385
Constructora Odebrecht S.A.	2	13	109	0	0	0	124
Overseas Bechtel Inc. Perú	0	0	0	0	30	0	30
Total	5	323	399	0	93	325	1145

Eje = Ejecutivos; Emp = Empleados; Obr = Obreros.

Fuente: MTPS, 1997.

El 60% de los trabajadores de Yanacocha ha sido contratado en la región (de ellos 45% son nacidos en Cajamarca), 35% proviene de otras partes del país y un 5% son

extranjeros. Si la mayor parte del personal no especializado ha sido contratado en Cajamarca, ello no significa que sean necesariamente cajamarquinos.

Minera Yanacocha da prioridad en el trabajo temporal no calificado a los ex propietarios de tierras, imponiendo esta condición también a las compañías contratistas. También existe la intención de contratar personal de la zona y se pueden encontrar avisos con dicho tenor en diarios locales o en la puerta de sus oficinas. Sin embargo, no hay una oferta de especialistas locales para hacerse cargo de los puestos ofrecidos. Aunque existe una capacitación mínima para su personal contratado no calificado, no parece haber una política de capacitación en vistas a incorporar laboralmente a la población local.

Por otro lado, la presencia de Minera Yanacocha produce un incremento indirecto sobre el empleo en la región de Cajamarca, del que no existen cifras exactas pero que es importante estimar a fin de evaluar el impacto de la actividad de la mina. Las 46 empresas medianas cajamarquinas que son abastecedoras de la empresa, emplean un total de 1.119 personas y las 378 pequeñas, 1.890 personas, es decir, un total de 3.009 personas. La Tabla 4.7 ilustra esta relación.

Tabla 4.7

Empleo indirecto en Cajamarca (proveedores de Yanacocha)

Empresas	Permanentes			Temporales			Total
	Eje	Emp	Obr	Eje	Emp	Obr	
Medianas (46)	33	283	329	3	46	425	1119
Pequeñas (378)	—	—	—	—	—	—	1890
Total	—	—	—	—	—	—	3009

Eje = Ejecutivos; Emp = Empleados; Obr = Obreros.

Fuente: MTPS, 1997.

Los sueldos y salarios de Minera Yanacocha y de sus contratistas están por encima de

los promedios pagados habitualmente en la región cajamarquina, sobre todo en el caso de los empleados quienes reciben más del 200% de lo que obtendrían por dedicarse a otra actividad en Cajamarca (Tabla 4.8). Este hecho revela que el costo de oportunidad de estos empleados es el de trabajar en Lima. En el caso de los obreros, el diferencial es menor (entre 111 y 158%).

De acuerdo con las cifras de 1997 analizadas líneas arriba, el empleo mínimo generado por la presencia de Minera Yanacocha al nivel de la provincia de Cajamarca sería de 3.696 puestos de trabajo, equivalentes al 5,5% de la PEA provincial (que asciende a 67.134 personas, la mayor parte dedicada a trabajos rurales). Esta cifra puede ir creciendo en el tiempo porque diversos proveedores registrados en Lima como Ferreyros están abriendo oficinas en Cajamarca para atender mejor a la em-

Tabla 4.8

Minera Yanacocha: sueldos y salarios mensuales promedio en US\$

Empresas	Trabajadores permanentes			Trabajadores temporales		
	Eje	Emp	Obr	Eje	Emp	Obr
Minera Yanacocha S.A.	0	1,155	0	0	2,258	0
Odebrecht JJC Asociados	3,015	641	282	0	0	0
Zublin Chile Suc. Perú	0	0	0	0	840	286
Constructora Odebrecht S.A.	3,469	728	155	0	0	0
Overseas Bechtel Inc. Perú	0	0	0	0	1,088	0
Promedio Yanacocha y contratistas	3,197	1,067	247	0	966	286
Sueldos y salarios promedio en Cajamarca*	735	378	222	961	388	181
Incremento	435%	282%	111%	n.a.	249%	158%

Eje = Ejecutivos; Emp = Empleados; Obr = Obreros.

Fuente: MTPS, 1997.

* Datos para empresas medianas con más de 10 trabajadores en planillas.

presa lo que implica un mayor empleo local⁶. La Tabla 4.9 muestra el impacto del empleo de la mina en la PEA local.

Desarrollo de servicios básicos

La presencia de Yanacocha contribuye directa e indirectamente a la provisión de servicios básicos tanto en la ciudad como en el espacio rural.

Tabla 4.9

Impacto del empleo generado por Yanacocha sobre la PEA de la Provincia de Cajamarca (1997)

Impacto directo	Empleo generado	Impacto PEA provincia de Cajamarca
Minera Yanacocha	161	0,2%
Subcontratistas	526	0,8%
Subtotal	687	1%
Impacto indirecto		
Proveedores en Cajamarca	3.009	4,5%
Total	3.696	5,5%

Fuente: MTPS, 1997.

6 De hecho, la cifra de empleo de los proveedores cajamarquinos podría añadirse también parte del empleo generado por las empresas que proveen a Yanacocha desde otras regiones del país, concretamente desde Lima, cuyo empleo total (no enteramente debido a los contratos con Yanacocha) ascendía en 1997 a 1.626 personas.

En la ciudad, en educación ha fomentado y sostiene al colegio Davy, que brinda educación de calidad para sus trabajadores y también para la población cajamarquina, además de colaborar constantemente en la implementación de algunos colegios. Por otro lado, ha permitido el reflatamiento del Club Los Incas, centro de esparcimiento regional.

En el espacio rural mediante convenios con los ministerios (salud y educación) y también mediante el Programa de Apoyo Rural, Prosay, se han implementando postas médicas, escuelas y sistemas de agua potable.

El programa de desayunos escolares se implementó en coordinación con los maestros y con las Asociaciones de padres de familia de los Centros Educativos (Apafas). En tres años se repartió un total de 5.963 raciones a 2.031 escolares, en 19 caseríos durante el primer año y en 21 a partir del segundo. Para la preparación de los alimentos se colaboró además con 11 cocinas mejoradas. La entrega de los desayunos se realizaba a cambio de trabajo por parte de los padres en la reparación y construcción de carreteras y trochas carrozables (no hay reporte de la extensión ni estado de las mismas).

Según la evaluación, la desnutrición global en niños de cinco años disminuyó de 35,5% a 12,4% en diez caseríos en el primer año (1996-97) y de 21% a 15,73% en once caseríos el segundo año (1997-98).

El proyecto de salud suponía una capacitación para el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades en mujeres en prácticas de saneamiento, nutrición y detección de algunas enfermedades. Paralelamente, se mantuvo un programa de implementación de postas médicas.

Se desarrollaron jornadas de capacitación en salud y nutrición en 21 caseríos. En ellas se abordaron temas como lactancia materna, reconocimiento de síntomas de diarrea y neumonía [etiología en enfermedades diarreicas agudas (EDA) e infecciones respiratorias agudas (IRA)]. Aunque hay un descenso sensible en la incidencia de EDA (del 13% en 1996 al 3% en 1998) e IRA (46% en 1996 y 14% en 1998). Sin embargo, la diferencia con los índices encontrados en los caseríos de control sólo es significativa para las EDAs y no para las IRAs cuyo índice es semejante al de las localidades de intervención (16%).

Infraestructura y acceso

Minera Yanacocha ha beneficiado a la región en la extensión, mantenimiento y mejora de la red vial local, tanto al nivel de la troncal principal, en las carreteras de

interconexión y en las pequeñas trochas locales.

Si bien la empresa minera no ha realizado obras en carreteras de envergadura, contribuyó con la reparación de la vía carretera hacia la costa interrumpida por las lluvias y el fenómeno del Niño (1998). Además ha ampliado y mejorado la vía que comunica la ciudad con las partes altas (donde está el campamento minero). En

general, los campesinos señalan que la construcción de carreteras les significa un ahorro en el tiempo invertido en desplazamientos. En términos cuantitativos, entre 1994 y 1997 se han construido 79 kilómetros de carreteras nuevas, mejorado 53 kilómetros y asfaltado 15 km. Además se realizaron estudios para la construcción de 25 kilómetros más de nuevas carreteras.

El resto de trabajos en infraestructura se han concentrado fundamentalmente en la construcción de obras de saneamiento e instalación de agua potable.

Ampliación de posibilidades productivas locales y regionales

A continuación se analizan los agentes proveedores de bienes y servicios de Minera Yanacocha⁷. Aunque el análisis distingue entre proveedores de Lima y de Cajamarca, esta es una división artificial que se ha ido eliminando en el tiempo en tanto y cuanto muchos proveedores de Lima han abierto oficinas o talleres en Cajamarca y, por ello, desde un enfoque dinámico, sus impactos locales en términos de empleo y compras son mayores. Este es un proceso natural que se debe incrementar en el tiempo. Al principio todo viene de Lima (o el extranjero) pero gradualmente se van desarrollando capacidades locales. Otro efecto dinámico que puede observarse en el tiempo es que algunos productos que inicialmente se comercializan, pasan a ser producidos ya sea nacional o localmente. Este resultado depende de otros desarrollos mineros a nivel nacional pero también de políticas adecuadas de capacitación, investigación, etc.

Proveedores de bienes

Mientras que en 1993 habían 332 proveedores de bienes, en 1998 la cifra aumentó a 566. Por otro lado, se observa una participación mayoritaria de proveedores limeños y una pequeña participación de empresas cajamarquinas, aunque el número de estas últimas casi se ha duplicado durante el período de operación de la mina.

Entre las empresas proveedoras de bienes, se debe distinguir entre aquellas que son fabricantes de los equipos e insumos mineros, y aquellas que comercializan bienes importados. Con las primeras, Minera Yanacocha ha tenido una articulación puntual y bastante débil. En el caso de equipos mineros, hay una escasa articulación con los proveedores nacionales tanto porque Minera Yanacocha utiliza una tecnología relativamente nueva en el país como por la envergadura de sus operaciones⁸. En

⁷ Esta sección se basa en el trabajo de Kuramoto (1999).

⁸ Adicionalmente, así como en la mayoría de los grandes proyectos de inversión minera, el diseño y la construcción de Yanacocha ha sido asignada a una empresa de ingeniería extranjera. Estas empresas no sólo diseñan las plantas de procesamiento

sino que también se encargan de hallar proveedores para los equipos y hacer las compras, al mismo tiempo que gerencian todo el proyecto durante su construcción.

segundo lugar, salvo con algunas excepciones, las empresas nacionales no pueden competir con proveedores extranjeros que junto con costos más bajos cuentan con sistemas de comercialización y distribución más eficientes.

Las empresas importadoras de bienes tienen una mayor participación en las compras de Minera Yanacocha. Tal es el caso de empresas que comercializan camiones, cargadores y demás equipo minero estándar como compresoras, perforadoras, etc. – v.gr. Ferreyros –, así como de subsidiarias de empresas extranjeras líderes – v.gr. Ingersoll Rand, Atlas Copco, Baker Hughes, etc.

La participación de dichas empresas ha ido aumentando, principalmente por la apertura de nuevas empresas comercializadoras y/o la ampliación de la gama de bienes importados por las empresas ya existentes. Ferreyros está abriendo un depósito cerca de la ciudad de Cajamarca para proveer un mejor servicio, lo cual indudablemente tiene un impacto en el empleo y dinamismo local. Cabe mencionar que hay también un proveedor cajamarquino entre las 20 empresas con mayor facturación.

A pesar del predominio de las empresas comercializadoras, es importante señalar que algunas empresas nacionales como FIMA (metalmecánica), Famesa y EXSA (explosivos) han estado en diversos años entre los 10 proveedores con mayor facturación.

Finalmente, es de señalar que las compras de bienes han aumentado sustancialmente desde que se iniciaron las operaciones. Esto se debe principalmente al aumento del volumen de la operación minera que demanda mayor cantidad de insumos y materiales (ver Tabla 4.10).

Tabla 4.10

Yanacocha: compras de bienes, 1993-1998

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Cajamarca	6,2%	12,0%	6,4%	7,0%	6,2%	3,0%
Provincias	0,4%	0,7%	0,5%	0,5%	0,6%	0,4%
Lima	52,5%	73,2%	60,0%	71,6%	71,1%	77,5%
Exterior	40,9%	14,1%	33,1%	21,0%	22,1%	19,1%
Compras US\$	7.677.496	15.600.168	26.618.054	30.304.296	37.592.148	68.285.359

Fuente: Elaboración propia con base en datos provistos por Minera Yanacocha S.A.

Proveedores de bienes en Cajamarca

Para tener una idea de los montos de facturación de estas empresas, podemos subdividirlas de la siguiente forma:

Como mencionamos, el número de empresas locales que proveen bienes a Minera Yanacocha prácticamente se ha duplicado durante el período de operación, generando

un incremento de más del 300% en el monto total de facturación. Sin embargo, al separar las empresas por montos de venta podemos observar que la mayoría de ellas

Tabla 4.11

Empresas cajamarquinas proveedoras de bienes por tamaño de ventas

Montos de venta US\$	1993		1998	
	No. empresas	% empresas	No. empresas	% empresas
Menos de 1.000	31	54	56	51
De 1.000 a 5.000	11	19	27	25
De 5.000 a 15.000	8	14	11	10
De 15.000 a 50.000	4	7	10	9
Más de 50.000	3	5	6	5
Total	57	476.976,97	110	2.073.564,61

Fuente: elaboración propia con base en datos provistos por Minera Yanacocha S.A.

facturan menos de US\$ 1.000 al año, y que solamente un 5% pasa de los US\$ 50.000. Esta estructura se mantiene para el año 1998. La mayoría de empresas cajamarquinas proveedoras de bienes a Yanacocha se dedican a la venta y mantenimiento de vehículos automotores (25%), seguidas por las que realizan actividades de arquitectura e ingeniería (15%), y la venta de artículos de ferretería (15%).

Proveedores de servicios

Los proveedores de servicios son más numerosos que los proveedores de bienes, debido principalmente a la política de Minera Yanacocha de subcontratar labores que pueden ser ejecutadas por terceros. La empresa sólo controla directamente las labores de exploración, perforación, lixiviación y procesamiento y sus empresas contratistas se hacen cargo de la voladura, acarreo y el carguío del material hacia los pads de lixiviación⁹.

Los proveedores de servicios han experimentado un aumento durante el período de operación de la mina, pasando de 566 empresas en 1993 a 980 en 1998. En este caso hay mayor participación de empresas cajamarquinas – habiéndose incrementado en casi el doble, de 174 a 336– y algunas de estas empresas están entre los mayores proveedores de servicios de Yanacocha.

Entre 1993 y 1998, la presencia de las empresas cajamarquinas en la venta de servicios ha aumentado de 2% hasta 15,5%, mientras que la presencia de empresas limeñas ha disminuido de 89% a 72,6%. Estos cambios se deben principalmente a que la naturaleza de la mayoría de los servicios es no transable y se requiere que las unidades productivas estén cerca del cliente.

⁹ Yanacocha está cuestionando este esquema y es probable que empiece a asumir labores que antes eran encargadas a los contratistas.

Finalmente, como lo demuestra la Tabla 4.12, las compras de servicios han

aumentado considerablemente en los últimos 5 años. Mientras que en 1993 las compras de servicios ascendieron a US\$ 36 millones, en 1998 alcanzaron US\$ 175 millones.

Tabla 4.12

Yanacocha: compras de servicios, 1993-1998

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Cajamarca	2,0%	3,2%	10,3%	11,5%	14,5%	15,6%
Provincias	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
Lima	88,8%	79,9%	74,5%	78,8%	75,7%	72,6%
Exterior	5,9%	13,0%	11,0%	6,3%	6,8%	8,5%
Afiliadas	3,3%	3,7%	4,0%	3,4%	2,9%	3,0%
Compras US\$	36.351.328	51.805.439	75.912.551	101.144.394	166.831.588	174.775.748

Fuente: Elaboración propia con base en datos provistos por Minera Yanacocha S.A.

Proveedores de servicios en Cajamarca

Como observamos en la siguiente tabla, el número de empresas cajamarquinas que proveen servicios a Minera Yanacocha ha aumentado considerablemente; además, un número importante de ellas se ubica en un nivel de facturación anual que supera los 50.000 dólares de modo que el monto total de facturación de estas empresas es aproximadamente 50 veces mayor que al comienzo de la operación.

Tabla 4.13

Empresas cajamarquinas proveedoras de servicios

Montos de venta US\$	1993		1998	
	No. empresas	% empresas	No. empresas	% empresas
Menos de 1.000	128	74	169	50
De 1.000 a 5.000	26	15	88	26
De 5.000 a 15.000	11	6	43	13
De 15.000 a 50.000	6	3	15	4
Más de 50.000	3	2	21	6
Total	174	476.976.97	336	27.249.141.9

Fuente: Elaboración propia con base en datos provistos por Minera Yanacocha S.A.

Proyectos de desarrollo local: desarrollo agrícola y crédito promocional

Yanacocha interviene en el espacio rural por medio de sus proyectos y programas de extensión productiva, fondo rotatorio de insumos (semillas, fertilizantes y pesticidas) y la provisión de crédito productivo y de libre disponibilidad, pero también mediante los proyectos de forestación y la experimentación de posibilidades agrícolas y ganaderas y pequeñas obras de infraestructura productiva (almacenes y canales de irrigación).

Las actividades de carácter productivo y empresarial se concentran en dos grandes líneas de trabajo: la promoción agrícola con grupos de pequeños productores y los préstamos para generación de ingresos, destinados fundamentalmente a mujeres.

El trabajo con grupos de pequeños productores comprendió la introducción de insumos de calidad (semillas, fertilizantes y pesticidas) y un programa de asesoría técnica y capacitación. Se trabajó con 13 grupos que corresponden a 146 familias beneficiarias.

La introducción de insumos se desarrolló bajo la modalidad de fondos rotatorios, entregados a grupos solidarios. Tras un primer año, en que se distribuyó semilla de cuatro especies diferentes (papa, trigo, cebada y chocho), el fondo de semillas se limitó a la papa, que tuvo un 100% de recuperación en los dos primeros años. El fondo de fertilizantes y pesticidas ha tenido un retorno menor aunque en aumento (en total, al momento de la elaboración del informe sólo se habían recuperado dos terceras partes del fondo).

Paralelamente a los fondos se desarrollaron sesiones de capacitación en control de plagas, fondos rotatorios y comercialización. Adicionalmente, se construyeron 7 almacenes, para disminuir la pérdida de semillas de papa y se rehabilitó el canal de riego de La Shacsha (con una inversión de US\$ 66.828 compartida entre Yanacocha, CARE y los propios beneficiarios).

Como resultado, se incrementaron el conocimiento y el control de plagas y se logró incrementar el volumen de producción. En terrenos atendidos por el proyecto, el primer año se logró un rendimiento de 12.171 kg/ha; 6.700 kg/ha el segundo y 6.858 kg/ha el tercero. La baja en los rendimientos fue producto de las condiciones climáticas adversas, que afectaron toda la región; en cualquier caso, el dato basal arrojaba un rendimiento de 3.633,53 kg/ha. Entre 1996 y 1998 se duplicaron los ingresos totales por comercialización de la papa.

Por otro lado, 216 familias de 13 caseríos se beneficiaron de préstamos para generación de ingresos. Para ello se disponía de un capital de US\$ 50.197 (18.145 aportados por Yanacocha y 32.052 por CARE). El dinero se destinaba a operaciones comerciales o a la compra de ganado vacuno para engorde y su venta posterior.

En total, se realizaron préstamos por US\$ 105.050. De ellos, 35.516 se destinaron a actividades productivas y 75.532 al comercio. La tasa de devolución es sumamente

alta: 98% devolvieron sus préstamos. Los préstamos se complementaban con un programa de capacitación a mujeres en administración y gestión empresarial.

La suma de ambas actividades, el incremento de la productividad, el aumento en los ingresos por venta de la producción agropecuaria suma y los ingresos obtenidos por actividades vinculadas a los préstamos, permitieron que 88% de las familias atendidas potenciaron sus actividades económicas, incrementando sus ingresos mensuales de US\$ 61,28 a US\$ 155, en promedio.

Inyección de capital y circulación monetaria local y regional

La región de Cajamarca se puede beneficiar de la presencia de Yanacocha por dos canales: la primera, mediante el incremento en la circulación monetaria local (producido por los salarios a personal local y por pagos por bienes y servicios adquiridos localmente), y por los ingresos que podría significar el canon minero (que el Estado no entrega desde hace varios años por lo que sólo se puede suponer su impacto positivo).

Los impactos por ingreso de empleos en Cajamarca son difíciles de calcular porque no hay estadísticas de ingresos seriadas de acuerdo con el incremento del volumen de empleo generado directa o indirectamente por la presencia de la operación minera y tampoco información sobre el volumen de ingresos obtenidos por los proveedores de la empresa minera y sus contratistas. Por otro lado, tampoco hay registro de cuánto de dicho ingreso es gastado efectivamente en Cajamarca. Dadas estas limitaciones, cualquier cálculo sólo puede ser una estimación.

Como se muestra en la Tabla 4.14, para 1997, la suma de los salarios pagados por Yanacocha y sus cuatro principales contratistas ascendió a 8.989.683 dólares americanos. Por su parte, según una estimación, los salarios pagados por las empresas proveedoras de bienes y servicios a Yanacocha para el mismo período, habrían ascendido a 12.748.921 dólares americanos. Si asumimos que el 100% del ingreso por salarios se gasta en Cajamarca y su región, el total de circulante inyectado en Cajamarca¹⁰ por efecto de la actividad minera habría alcanzado en 1997, US\$ 21.738.604.

Para poder estimar el impacto de la mina en la región es necesario comparar este nivel de gasto con el ingreso de la región. El PBI del departamento de Cajamarca en 1997 fue de unos 1.400 millones de dólares con un PBI *per cápita* anual del orden de los 1.100 dólares. De éstos se estima que el valor agregado de la empresa fue del orden de los 250 millones de dólares, es decir un 18% del PBI departamental es explicado por la mina. El impacto sobre la ciudad de Cajamarca es difícil de cuantifi-

10 Un cálculo semejante sobre los salarios pagados por las empresas abastecedoras desde Lima, registraría por concepto de sueldos y salarios un total de 15.701.988 dólares.

Tabla 4.14

Ingresos anuales generados por minera Yanacocha y subcontratistas (US\$ de 1997)

Remuneraciones totales (anuales)	Trabajadores permanentes			Trabajadores temporales			Total
	Ejecutivos	Empleados	Obreros	Ejecutivos	Empleados	Obreros	
Minera Yanacocha S.A.	0	4.299.468	0	0	94.842	0	4.394.311
Odebrecht JJC Asoc.	126.632	394.611	1.144.947	0	0	0	1.666.189
Zublin Chile Suc Perú	0	0	0	0	705.262	1.300.126	2.005.389
Const. Odebrecht S.A.	97.137	132.468	237.166	0	0	0	466.774
Overseas Bechtel Inc Perú	0	0	0	0	457.021	0	457.021
Total	223.768	4.826.547	1.382.116	0	1.257.125	1.300.126	8.989.683

Fuente: Información provista por Minera Yanacocha S.A. y MTPS, 1997.

car porque no existen cifras de producción o ingreso a nivel de provincias o distritos. Ciertamente existe un gran diferencial entre los ingresos de la ciudad de Cajamarca y el resto del departamento y es probable que gran parte del ingreso departamental se concentre en la ciudad. Si se asume que el 50% del PBI departamental está en la ciudad pero se excluye el valor agregado de Yanacocha, el ingreso anual de la ciudad en 1997 sería del orden de los 500 millones de dólares, lo que indica que el ingreso por remuneraciones inducido por la mina es del orden del 5% de los ingresos totales de la ciudad. La Tabla 4.15 muestra el ingreso generado por los contratistas en Cajamarca.

Tabla 4.15

Ingresos anuales en sueldos y salarios generados por los proveedores de bienes y servicios en Cajamarca, 1997

Remuneraciones totales (anuales)	Trabajadores permanentes			Trabajadores temporales			Total
	Ejecutivos	Empleados	Obreros	Ejecutivos	Empleados	Obreros	
Empresas medianas	310.915	1.366.292	1.095.407	53.512	256.938	1.524.320	4.607.383
Empresas pequeñas*	-	-	-	-	-	-	8.141.538
Total	310.915	1.366.292	1.095.407	53.512	256.938	1.524.320	12.748.921

* Para estas empresas se ha considerado un salario promedio mensual por trabajador de US\$ 300.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de empresas proveedoras proporcionados por Minera Yanacocha S.A. y MTPS, 1997.

Sin embargo, los ingresos directos de la mina son sólo una primera aproximación del dinamismo que genera la empresa minera en la economía local. Los empleados de la empresa minera y sus contratistas al gastar sus ingresos en compras locales dan ingresos a otras personas que a su vez gastan en la zona generando un efecto multiplicador. Para poder estimar dicho efecto es necesario determinar qué parte de

los ingresos totales son ahorrados y separarlos de aquéllos que son gastados localmente. Adicionalmente es necesario determinar qué parte de lo gastado localmente se queda en la economía local y qué parte es atendida por producción generada fuera de la localidad.

Para el análisis del impacto del gasto de los trabajadores se ha supuesto una propensión a consumir y un coeficiente de inversión de los agentes estudiados. La propensión a consumir que se imputa a los empleados de Yanacocha ha sido obtenida de las Encuestas Nacionales de Niveles de Vida (Enniv) para el año 1996, para la Sierra Urbana y para el código ocupacional correspondiente (minería). Para hallar el porcentaje del ingreso que se invierte hemos recurrido a las cuentas nacionales de 1997 de manera que se utiliza para Cajamarca la cifra nacional.

Para poder hallar un multiplicador del gasto directo de los trabajadores de Yanacocha y sus empresas vinculadas, que capture el ingreso a generarse en las rondas subsecuentes, debemos definir qué porcentaje del ingreso que reciben las familias cajamarquinas es destinado a comprar bienes y servicios producidos en su localidad. Para ello es necesario separar el gasto que se realiza en bienes importados y en bienes y servicios producidos por otros departamentos del país, de tal forma que este

gasto neto resultante se convierte a su vez en ingreso para otras familias cajamarquinas, y así sucesivamente. Este multiplicador del gasto se estimó en 1,65. La Tabla 4.16 compara los impactos directos e indirectos.

Tabla 4.16

Impacto directo e indirecto del ingreso sobre Cajamarca (US\$ 1997)

	Yanacocha	Contratistas	Proveedores	Total
Ingreso	4.394.311	4.595.372	12.748.921	21.738.604
Impacto directo	3.379.379	3.621.731	13.775.781	20.776.891
Impacto indirecto	5.560.778	5.959.567	22.668.085	34.188.430
Directo más indirecto	8.940.157	9.581.298	36.443.866	54.965.321
Multiplicador	2.03	2.08	2.86	2.53

Fuente: cuadros anteriores.

Así, en 1997 el gasto en Cajamarca debido a la remuneración del total de estos trabajadores se aproxima a los 20.8 millones de dólares, los que a su vez posibilitaron la generación de 34.2 millones de dólares de ingreso para otras familias residentes en Cajamarca. El multiplicador presentado en la última fila es el resultado de dividir el impacto total sobre Cajamarca (directo más indirecto), entre el ingreso percibido en primera instancia por los trabajadores de Minera Yanacocha, contratistas y proveedores.

Para aproximarnos mejor al impacto total generado en el departamento de Cajamarca, podemos hacer una comparación con la cantidad de familias que este ingreso permitiría mantener. La familia promedio en el departamento de Cajamarca tiene un ingreso anual de US\$ 5.390¹¹. Por lo tanto el monto total de impacto en 1997 habría permitido el sostenimiento de 10.200 familias en el departamento de Cajamarca¹², lo que en términos porcentuales representa aproximadamente el 4% del total de familias residentes en el departamento.

El impacto de Yanacocha al nivel regional es aún mayor porque la ley peruana contempla la repartición de 8% de las utilidades de la empresa entre los trabajadores por un máximo de 18 remuneraciones mensuales. Durante los dos últimos años Yanacocha ha cubierto este tope entre sus trabajadores. Aunque estos son ingresos extraordinarios y es difícil determinar las proporciones de gasto local en este caso, ciertamente los efectos antes estimados serían un límite inferior al total.

Finalmente, en el Perú existe un canon minero en beneficio de las regiones en las que se encuentra una explotación minera, y que corresponde, según ley, al 20% de los impuestos pagados al Estado¹³. Dado que no existe registro de los impuestos pagados por Yanacocha y tampoco de la distribución real del canon, los ingresos regionales por este concepto sólo pueden estimarse de manera general.

Si el impuesto a la renta de Minera Yanacocha para el período 1993-1997 asciende a 164,4 millones de dólares americanos, el canon total regional sería de 33.9 millones. Su distribución en la región, según ley, debería ser la que muestra la Tabla 4.17.

Tabla 4.17

Distribución legal del canon minero en la región de Cajamarca

En el área de explotación (40%) 13.2 millones de dólares			En el departamento, fuera del área (60%) 19.7 millones de dólares		
Provincia de Cajamarca (20%) 2.6 millones	Distritos de Cajamarca y La Encañada (80%): 10.6 millones		Otras 12 provincias (20%) 3.9 millones	Distritos (80%) 15.8 millones	
	Espacio rural (67%) 7.1 millones	Espacio urbano (33%) 3.5 millones		Espacio rural (67%) 10.6 millones	Espacio urbano (33%) 5.2 millones

11 Estimado sobre la base del PBI departamental de Cajamarca en 1997. INEI-UNDP.

12 Esta cifra se obtiene de dividir el impacto directo total más el indirecto entre el ingreso familiar promedio en el departamento de Cajamarca.

13 Desde el 21 de abril de 1997 rige un nuevo sistema de distribución del canon minero: un 40% para las municipalidades provinciales y distritales de los departamentos de las regiones donde se encuentran las unidades mineras en explotación, y un 60% entre el resto de municipios. En cada caso, el canon debe repartirse entre los municipios provinciales (20%) y los distritales (80%) y el total asignado a las últimas dos terceras partes deben asignarse al área rural y un tercio al área urbana.

Según un informe de Apoyo Consultoría (1997), la municipalidad de Cajamarca ha recibido un monto muy poco significativo del total del canon que le corresponde, estando pendientes la distribución de los pagos correspondientes al período 1993-1996, que incluyen casi la totalidad del efecto de Minera Yanacocha. Hacia fines de 1996, este municipio había recibido cerca de US\$ 5.8 miles, mientras que a mediados de 1997 este monto se elevó hasta US\$ 35.7 miles, menos del 1% de los ingresos totales del municipio.

En lo que respecta al distrito de La Encañada, el principal beneficiario del canon minero, los montos recibidos por tal concepto tampoco han sido importantes. A partir de septiembre de 1996, el municipio de La Encañada comenzó a recibir una asignación de canon de aproximadamente US\$ 3 mil mensuales. Estos fondos han sido destinados parcialmente a la construcción de escuelas.

A dichos montos habría que sumarles la inversión de la Asociación Yanacocha en sus actividades de desarrollo, que según su proyecto inicial ascendía a 747 mil dólares anuales entre 1995 y 1997 (un total de 2.241.000 dólares) además de los cinco millones destinados a carreteras y los 750.000 invertidos en la implementación del Davy College.

Desarrollo de capital social

La sociedad civil se ha organizado y reaccionado frente a Yanacocha, y aunque esta

reacción ha sido muchas veces confrontacional y poco fructífera, se ha fomentado un espacio de discusión que capitaliza una larga tradición de Cajamarca impuesta por el alcalde anterior de las llamadas Mesas de Concertación.

En el espacio urbano, el mayor impacto potencial de Yanacocha se halla en su trabajo en la Cámara de Comercio y en el proyecto Pro-Competir, que podría mejorar las condiciones de planificación y manejo de negocios y de la producción de bienes y servicios al nivel local. Los cursos y talleres sobre desarrollo de la competitividad y excelencia orientados a pequeños empresarios y productores pero sobre todo a jóvenes, podría llegar a ser un aporte significativo con proyección más allá de la permanencia de la empresa minera. Desgraciadamente el proceso seguido para esta iniciativa no ha logrado convocar a los principales actores cajamarquinos y existe competencia con procesos paralelos locales.

En el espacio rural, los proyectos de Minera Yanacocha sí han tenido un mayor impacto en generar y fortalecer lideragos locales y generar una dinámica social positiva para relacionarse con la empresa. Así se contribuyó con afianzar los clubes de madres y las organizaciones locales comprometidas en el Prosay: los préstamos para engorde de ganado y de libre disponibilidad brindados a mujeres, además de generar pequeños beneficios inmediatos, contribuyen al conocimiento del sistema de crédito, al manejo de fondos rotatorios y al desarrollo de capacidades de gestión entre sus

beneficiarios. Por otro lado, ahí donde se han desarrollado obras de infraestructura en agua potable, el proyecto Prosay ha generado la creación de Juntas Administradoras de Agua Potable, aumentando la red institucional local.

EL CASO DE LA EMPRESA MINERA ANTAMINA

La Compañía Minera Antamina

La operación minera Antamina se localiza en el distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento de Ancash. Geográficamente se ubica en el Callejón de Conchucos situado entre la Cordillera Blanca y la Cordillera Huayhuash. La operación se encuentra a 35 km del pueblo de San Marcos (2.970 m.s.n.m.), a 165 km de la ciudad de Huaraz, a 230 km de la costa (Pativilca) y a 430 km de Lima.

El yacimiento principal se encuentra a 4.300 m.s.n.m. La etapa de construcción de instalaciones se inició en la segunda mitad de 1998 y se espera iniciar la extracción de mineral en el 2001. Hasta agosto de 1998 tenía algo más de 500 millones de toneladas de reservas probadas con leyes de 1,2% de cobre, 1,1% de zinc, 15 gramos de plata por tonelada y 0,03% de molibdeno. Ello le garantiza una vida útil de cerca de 40 años. Será una mina de tajo abierto y contará con una planta concentradora de 70.000 tm por día, que producirá un millón 300 mil toneladas de concentrados. Se espera una producción anual de 250.000 toneladas de cobre metálico y de 150.000 tm de zinc. Asimismo, Antamina se convertirá en uno de los más grandes exportadores del país, con aproximadamente US\$ 950 millones al año.

La operación pertenece a un consorcio formado por Río Algom Ltd. (33,75% de las acciones), Noranda Inc. (33,75%), Teck Corporation (22,5%) y Mitsubishi (10%).

Antamina cuenta con oficinas administrativa en Lima y Huaraz, con una de Asuntos Comunitarios en San Marcos y una tercera en Huallanca. Estas oficinas recogen quejas y propuestas de la población y canalizan ciertas posibilidades de empleo. La de San Marcos está encargada de coordinar las estrategias de desarrollo local.

En enero del 2000, la empresa minera y sus contratistas brindaban empleo a unos 8.000 trabajadores, siendo este el pico más alto desde el comienzo de las obras. Por lo menos una cuarta parte del empleo es mano de obra local, y el 96% es ocupado por peruanos. En la etapa de la explotación se dará empleo a aproximadamente 1.900 trabajadores de los que sólo unos 500 serán mano de obra no calificada.

El distrito de San Marcos y otras localidades involucradas

San Marcos y el Callejón de Conchucos

Según el censo, en 1993 el distrito de San Marcos contaba con 11.660 habitantes de los cuales sólo 2.784 (24%) se concentran en la capital del distrito (San Marcos tiene

Tabla 4.18

Población total (urbana y rural) y PEA local

	Población			PEA		
	Censada	Urbana	Rural	Total	Agrícola %	Servicios %
San Marcos	11.660	2.784	8.876	3.898	69,50	17,30
Huallanca	7.772	4.973	2.799	1.919	37,90	27,60

Fuente: www.inei.gob.pe

una densidad poblacional de 21,98 habitantes por km²). En ello contrasta con Huallanca, que concentra 64% de su población en espacios urbanos, (Tabla 4.18), San Marcos presenta un alto índice de pobreza, gran porcentaje de la población sin dotación de agua y energía eléctrica, una alta tasa de analfabetismo y una altísima tasa de desnutrición.

Dos terceras partes de la población del distrito se dedican a actividades agropecuarias. En las partes altas del Callejón, la principal actividad productiva es la ganadería de ovinos y de vacunos. Ésta se desarrolla sobre pastos naturales de bajo contenido proteico que determinan una baja calidad del ganado. En las zonas intermedias y bajas del valle se cultiva papa, cereales, destinados a la venta en pequeña escala así como hortalizas y algunas frutas, básicamente para autoconsumo.

La mayor parte de la población es campesina y se halla repartida en el territorio según un patrón de asentamiento disperso o concentrándose en pequeños caseríos en las partes altas e intermedias. San Marcos, Huari y Chavín, ubicados en la parte baja del valle al lado del río, son los núcleos urbanos más importantes de la zona.

La organización rural más importante en el espacio rural es la comunidad campesina, la cual concentra buena parte de la población y posee gran cantidad de tierras. Existen también pequeños propietarios aglutinados en caseríos fuera de la jurisdicción

comunal y en los núcleos urbanos. Estos propietarios individuales no están organizados y su único vínculo de adscripción es el lugar de residencia.

Para el presente estudio se definieron tres áreas geográficas de influencia de la operación minera de Antamina.

Áreas de influencia directa

Yanacancha, Juproq, Ayash Huaripampa, Centro Pichú, Cambio 90 son poblaciones y caseríos adyacentes a la operación. Están ubicados sobre los 3.900 m.s.n.m. y cuentan con poblaciones entre 15 y 60 familias de asentamiento disperso en altura, la mayoría ha vendido tierras a la empresa minera. La economía de todos ellos es básicamente de autosubsistencia. Los dos primeros se dedican a la ganadería de altura;

su territorio es además utilizado como zona de pastoreo por las comunidades de Carhuayoc y Yanacancha, por los pequeños propietarios de Juproq y de otros caseríos del valle. Los otros tres caseríos se ubican en la quebrada de Ayash en donde además de la ganadería hay cultivos de secano en los que se cultivan tubérculos y cereales. En cualquier caso, la economía de altura y la del valle están interconectadas por estrategias familiares de subsistencia que implican el manejo de más de un piso ecológico.

Comunidades involucradas

Las comunidades afectadas por la operación minera son tres: Santa Cruz de Pichú, Angoraju Carhuayoc y Huaripampa.

Carhuayoc es una comunidad instituida en 1972, luego que la Reforma Agraria adjudicara a sus ex colonos los fundos discontinuos que actualmente posee. La comunidad se halla en una situación privilegiada con respecto a sus vecinos por lo que su centro urbano es el segundo más importante de la zona luego de San Marcos. Es una comunidad políticamente inestable por la diferenciación económica que existe entre los comuneros del fundo primigenio (asentados en tierras de cultivo productivas, que buscan la parcelación definitiva de los terrenos) y los asimilados de las partes altas adjudicadas (que buscan mayor apoyo comunal).

Huaripampa es la comunidad más antigua y tradicional de la zona, constituida en 1914, fue reconocida legalmente en 1963. Agrupa algunos cientos de comuneros dedicados a la ganadería y a la siembra de cereales. Aunque la mayor cantidad de sus tierras han sido parceladas conservan dos fundos colectivos en las partes altas (Pajuscocha y Yanacancha) donde pastan el ganado de los comuneros y las 120 alpacas que maneja la empresa comunal. Huaripampa conserva una estructura comunal sólida y estable.

Núcleos urbanos de impacto indirecto

La zona afectada indirectamente involucra a un conjunto de poblaciones. Las más cercanas a la explotación son San Marcos y Huallanca. La primera es la capital del distrito, la segunda la población inmediata por la nueva vía de acceso que conecta la mina con la carretera hacia Lima.

San Marcos es el centro de abastecimiento de productos y de oferta de servicios de casi todas las comunidades y caseríos del distrito. Su desarrollo se funda en el comercio e intercambio de productos agrícolas por artículos que no se producen en la zona. En sus calles se encuentran tiendas, chicherías, farmacias, etc. adonde llegan los campesinos a comercializar sus productos y proveerse de ollas, zapatos, alcohol, medicinas, pilas etc.

Huallanca se encuentra en las laderas orientales de la cordillera de Huayhuash, provincia de Chiquián. Se sitúa en una de las rutas comerciales por las que circulan productos de la selva hacia la costa (frutas, coca, etc.). Además, desde 1968 acoge dentro de su jurisdicción a la empresa minera Santa Luisa, dedicada a la mediana minería de corte tradicional y cuya mayor operación es conocida como Huanzalá¹⁴. Huallanca cuenta con energía eléctrica y alcantarillado gracias a un convenio con Santa Luisa. La presencia de la empresa minera, que favoreció el desarrollo del pueblo al ofrecerle una serie de servicios y contratar a la mayor parte de su población, también ocasionó la contaminación del río, afectando seriamente la ganadería, la antigua actividad principal en la zona.

Interrelación entre actores

Al igual que en el caso de Yanacocha, en el caso de Antamina se observa una carencia de diálogo fluido entre el Estado-empresa-comunidad. Fuera del espacio de explotación, la empresa tiene una relación fluida con el gobierno central. La principal relación con el Estado es la fijación de las condiciones macro para la operación minera, básicamente el contrato de estabilidad tributaria que se otorga a todo gran proyecto de inversión así como la coordinación con el Ministerio de Transportes para las obras de infraestructura necesarias.

Por otro lado Antamina ha propiciado un diálogo con los alcaldes de las comunidades en su vasta área de influencia e inclusive, con el concurso de diferentes ONG, ha comenzado un proceso de planeamiento de desarrollo en muchas de las mismas. Así, la relación entre Antamina y los actores locales está marcada por la preparación de las condiciones, técnicas, de infraestructura y de interrelación social necesarias para el inicio de las operaciones de aquí a dos años.

En el propio espacio de la explotación, hay una serie de relaciones con los ex propietarios y con las comunidades y fundos adyacentes al mismo, con quienes se coordinan acciones para un futuro proyecto de desarrollo. El gobierno central no participa de este diálogo en el espacio de la explotación.

En los espacios de administración local, Antamina negocia con el municipio y con otros actores locales los términos y las áreas para un proyecto de desarrollo futuro a ser desarrollado por intermedio de la compañía. Existe asimismo una oficina de relaciones con la población que atiende demandas y quejas. Las relaciones con las autoridades de la ciudad de Huaraz, el espacio urbano intermedio similar a la ciudad de Cajamarca para Yanacocha, son conflictivas.

¹⁴ En los años setenta cuando la producción estaba en auge el campamento de Huanzalá llegó a albergar aproximadamente 2.500 personas entre trabajadores y sus

familias. Actualmente la población total se ha reducido a menos de 1.000 habitantes.

El gobierno central no media en este espacio para facilitar la relación empresaalcaldía, como tampoco la empresa hace frente común con otras autoridades locales para reclamar al gobierno central el uso de los potenciales recursos mineros que va a generar la explotación.

Compra y venta de tierras

El mercado de tierras en la zona donde se asienta la operación minera es prácticamente inexistente, la propiedad se distribuye por herencias históricas y por adjudicaciones hechas durante la Reforma Agraria en la década del setenta. Existían, sin embargo, una serie de pequeñas transacciones de venta o de alquiler de parcelas entre pequeños propietarios e incluso entre comuneros.

Ante esta situación, Antamina consideró conveniente comprar toda la tierra necesaria para la operación de manera conjunta y a un precio uniforme según tipo de terreno, fijado mediante una única negociación. La Tabla 4.19 muestra este proceso.

Tabla 4.19

Fundos, propietarios, extensión y población de la tierra adquirida por Antamina

Propietario	Jurisdicción	Fundo o predio	Población	has
CC Huaripampa	Yanacancha	Yanacancha Huaripampa Antamina	72	2.337.00
CC Carhuayoc	Yanacancha	Yanacancha Angoraju	32	518.0
	Negup	Negup	35	611.86
CC S. C. de Pichú	Ayash Pichú	Chocopampa	0	24.00**
<i>Totales en tierras comunales</i>			<i>139</i>	<i>3.490.86</i>
Tierras de Particulares	Yanacancha	Chocopampa; Acelgaspampa; Chalhuash	72	454.45
	Juproq	La Tranca Fundo Antamina	59	1,038
	Juproq	Shaguanga	21	750.00**
	Yanacancha	Yanacancha	33	487.02
	Tucush	Tucush	24	817.91
	Tucush			
	Yanacancha	Tucush Yanacancha	0	103.00**
<i>Total de tierras de particulares</i>			<i>209</i>	<i>3.650.38</i>
Totales			348	7.141.24

Fuente: B y R. Consultores, "Plan de relocalización: una oportunidad para el progreso familiar", mimeo, Lima, 1998.

** Información obtenida del EIA.

El precio de oferta para la compra se fijó con base en un valor estimado elaborado a partir del precio del arancel y las posibilidades de uso de los terrenos, pero también de las experiencias de compra de tierras por otras grandes compañías mineras en Perú. Luego, se negoció con los propietarios en una reunión a la que asistieron aquellos que poseían tierras en las zonas más próximas a la operación, fijándose

entonces un precio por hectárea. Dado que se trata de terrenos eriazos o de pastos naturales, el precio acordado fue de 400 dólares por hectárea, el mismo que se considera precio base para cualquier transacción. Sin embargo, se hizo una excepción con los fundos de Antamina (donde se encuentra la concesión minera) y La Tranca (por tratarse de terrenos agrícolas) en donde se pagó 1.000 dólares por hectárea. La Tabla 4.20 muestra una comparación de estos costos.

Dado que muchos de los propietarios no poseían títulos de propiedad de sus tierras, Antamina impulsó la titulación de las mismas por medio del PETT (Programa Especial de Titulación de Tierras) organismo del gobierno encargado del saneamiento de tierras tanto comunales como particulares.

Tabla 4.20

Tierra adquirida de acuerdo con precio de compra (en US\$)

Tierra adquirida	Hectáreas	Precio por ha	Total
Fundos Antamina y La Tranca	1.038.00	1.000	1.038.000
Resto de los fundos	6.103.24	400	2.441.296
Totales	7.141.24		3.479.296

Fuente: Oficina de Relaciones Comunitarias de Antamina.

Delimitados los terrenos a ser utilizados para la operación, se realizó un estudio de la población residente en ellos para planificar posteriormente su reubicación. Los residentes en la zona fueron censados y clasificados como a) comuneros, miembros de la comunidad propietaria de los terrenos; b) propietarios individuales; c) pastores; y d) precarios, residentes no propietarios.

El plan de reubicación y la compensación monetaria incluyeron no sólo a los propietarios a ser desplazados, sino también a quienes no siéndolo (pastores y arrendatarios) se verían igualmente afectados por la operación minera. El plan supone la ubicación de las familias en tierras aledañas a las desocupadas.

La fijación de un precio uniforme no eliminó los intentos de renegociarlo. La comunidad de Angoraju Carhuayoc, que a sugerencia de la mina contrató a un asesor legal para el saneamiento de sus títulos de propiedad, lo utilizó luego para intentar un incremento en el precio establecido, sin éxito.

La opción de cancelar al contado y en efectivo el dinero de las compras provocó una inusitada inyección de capital en las comunidades. Aunque la empresa intentó

asesorarlas en la inversión del mismo, no tuvo éxito, y el uso del efectivo ha dependido de la decisión y las aspiraciones de los comuneros; cerca de millón y medio de dólares fueron gastados en menos de un año. Una de las comunidades invirtió el dinero sobre todo en infraestructura de servicios (dos colegios, una posta médica, una antena parabólica, dos camionetas) y la otra en camiones que esperan alquilar a la empresa minera.

Dado que los terrenos ocupados por los pequeños propietarios pertenecían a familias extensas, el dinero de la venta debió ser repartido entre los residentes y una serie de

parientes que sin vivir en el lugar aparecieron para reclamar sus derechos. Con ello, a las familias desplazadas les correspondió sólo un pequeño porcentaje del dinero recibido.

Problemas en la reubicación

El proceso de reubicación hizo patentes dos problemas no considerados en el plan: 1) no se evaluó la falta de terrenos disponibles en la zona (una reubicación en áreas lejanas alteraría o rompería el sistema de intercambios en productos y servicios entre las familias de las partes altas y las del valle) y, 2) algunos ex propietarios prefieren asentarse en los poblados del valle, solicitando viviendas en ellos.

La política de Antamina buscaba permitir la subsistencia y el desarrollo de las poblaciones reubicadas dotándolas con servicios básicos con los que antes no contaban, con de tierras de características similares a las que poseían además de involucrarlas en iniciativas de desarrollo promovidas por la empresa minera. Finalmente, no hubo reubicación porque no habían tierras disponibles (las que lo estaban se ubicaban lejos y a precios muy altos, y luego habría sido necesario reubicar a su vez a los vendedores) y, sobre todo, porque las operaciones debían comenzar rápido y no había tiempo para planes a mediano plazo. Por ello, se optó por pagar 33.000 dólares a cada una de las 52 familias residentes (no propietarias), una cifra atractiva para convencer rápido a los interesados.

Actualmente se hace seguimiento a las familias reubicadas tratando de asesorarles para la inversión del dinero, buscando evitar que sea despilfarrado; para ello, se ha contratado al Colectivo Institucional de Desarrollo, para que les proponga líneas de inversión.

Demandas, expectativas y percepciones de la población de San Marcos

Empleo

La empresa minera planea emplear a 4.000 trabajadores en la etapa de construcción (durante unos 3 años), para luego reducir esta cantidad a 1.000 empleados permanentes.

Aunque la política declarada de Antamina es priorizar la mano de obra local, es difícil calcular número y procedencia de trabajadores que laboran actualmente en las empresas contratistas, encargadas de las tareas de construcción del campamento y de las carreteras de acceso.

Por supuesto, las contratistas emplean al personal más adecuado para las tareas, que fuera del de algunas actividades artesanales (albañilería, carpintería, etc.) proviene por lo general de otras partes del país (Cajamarca, Puno, Junín, Pasco) e incluso del extranjero (Chile, Brasil, Canadá). Aunque Antamina declara que casi el 5% de sus trabajadores son de la zona, en San Marcos hay menos de 100 personas contratadas.

Por otro lado, las empresas que construyen la principal vía de acceso, desde la troncal que une Lima con Huaraz, se han asentado en Huallanca, que ha concentrado la demanda de mano de obra. Ante la afluencia de inmigrantes en busca de trabajo, la

población ha aumentado desbordando la capacidad de los servicios existentes.

Perspectivas de la población de San Marcos

El distrito de San Marcos ha tenido poca experiencia minera. La experiencia más cercana es la de la mina Contonga, pequeña minera de carácter tradicional que funcionó hasta principios de los años noventa, en donde trabajaron algunos comuneros de Huaripampa (a cambio de usufructo de la tierra) y que contaminó la laguna de Pajuscocha donde vertió sus relaves. Por ello, en un primer momento la población no entendió las dimensiones y características de la explotación, centrando sus expectativas en el acceso al trabajo directo en la mina.

Con el desarrollo de la exploración y la publicidad que recibió Antamina estas expectativas crecieron: consciente de la magnitud del proyecto, parte de la población considera la apertura de la mina como la oportunidad regional de desarrollo. Las expectativas, aun concentradas en el acceso al trabajo, se han ampliado hacia las posibilidades de creación de microempresas, capacitación, ayuda en infraestructura de servicios, venta de productos locales, desarrollo vial y turístico además de donaciones específicas.

A pesar de ser medianamente conscientes de las posibilidades, parte de la población está insatisfecha. Por un lado, los convenios para el desarrollo con las comunidades vendedoras se cumplen muy lentamente y, por el otro, el resto de la población espera beneficios indirectos que tardarán aún en llegar. Dado que la expectativa por trabajo no puede ser satisfecha (aunque buena parte de la gente espera aun conseguir un puesto en la mina), la población urbana espera algún otro tipo de ayuda, particularmente vía la compra de productos locales, que tampoco llega todavía.

Opciones de desarrollo y estrategia de comunicación

Antamina ha comenzado a coordinar un proyecto de desarrollo sostenible para la zona. Inicialmente levantó información de base y realizó algunas acciones de propaganda y difusión cultural (concursos de danzas, comidas, etc.) por medio de una ONG, actualmente negocia con tres de ellas y con la población local intentando perfilar un plan de desarrollo viable para la zona.

La estrategia elegida parece combinar cierto grado de participación de la oficina de relaciones comunitarias con el establecimiento de convenios con ONG para la ejecución de los proyectos. Por lo pronto, además del plan de asistencia básica, se está negociando un esquema de desarrollo productivo en tres áreas: agricultura, ganadería y microempresa. Cada una de las cuatro líneas estaría a cargo de una ONG diferente: Apropo para la asistencia; CARE para el desarrollo agrícola; Centro de Investigación en Camélidos Andinos de la Universidad Agraria (CICA) para el desarrollo ganadero; y, el CID (Colectivo Institucional de Desarrollo) para el programa de microempresa (dirigido fundamentalmente a pobladores "reubicados". Sin embargo, hasta ahora sólo se ha firmado un convenio con el CID (por dos años), están pendientes los contratos con CARE y Apropo y hay desacuerdos con el CICA.

Actualmente, Antamina está promoviendo la creación de un Comité Coordinador Local para el Desarrollo, esperando que se convierta en el canal de comunicación entre la

compañía y la sociedad civil local, pero aún no se concreta.

En lo referente a las estrategias de comunicación e información, Antamina ha optado por una estrategia de comunicación relativamente abierta hacia la población. Luego de algunos problemas iniciales por desinformación, Antamina organizó una estrategia de comunicación que involucraba a las principales organizaciones locales dentro de una red de reuniones informativas periódicas donde se explicaron los alcances de la operación así como algunas de las repercusiones que tendría en la zona.

Si en el papel la filosofía de Antamina implica respeto y colaboración con la población local, el equilibrio de poderes (y por consiguiente, el poder de decisión) al interior provoca la marginación de las acciones sociales en beneficio de las operaciones técnicas de construcción y extracción. La mina prioriza las operaciones y busca encontrar soluciones coyunturales *a posteriori* a los problemas sociales que ocasiona. La falta de comunicación dentro de la empresa se hace evidente cuando los afectados se enteran *in situ* de decisiones tomadas por la empresa minera y que no son conocidas por los agentes de la Oficina de Asuntos Comunitarios. Esta falta de comunicación interna afecta la comunicación externa con la continuidad, la coherencia y la fluidez de la información, provocando la generación y circulación de información contradictoria y la propalación de una serie de malentendidos y rumores con mayor o menor fundamento lo que, en conjunto, disminuye la credibilidad y la confianza hacia la empresa.

Potenciales beneficios a la comunidad

Dado que aún no se han iniciado las operaciones mineras, los beneficios son sólo potenciales. Se espera una serie de beneficios por operaciones vinculadas a la minería, beneficios conexos no relacionados así como el beneficio derivado de las acciones por el desarrollo local que se emprendan desde la empresa minera.

Empleo directo e indirecto

Se estima que durante los tres años que duren los trabajos de instalación de los campamentos y plantas de procesamiento el empleo que generará la presencia de Antamina será de 4.000 puestos de trabajo, de los cuales 1.000 vendrían de distintas áreas del departamento de Ancash.

Durante la etapa de operación del proyecto, Antamina contratará 1.250 empleados a tiempo completo, de los cuales al menos el 50% provendría del departamento de Ancash. Asimismo, se necesitarían alrededor de 750 trabajadores en empresas contratistas.

En cuanto al empleo indirecto que generaría la operación minera, éste ha sido estimado en 5.000 puestos de trabajo entre contratistas independientes y proveedores locales. De acuerdo con la experiencia en otras minas, podemos afirmar que alrededor del 60% de estos nuevos puestos de trabajo serán creados dentro del departamento de Ancash. La Tabla 4.21 muestra el empleo directo e indirecto de Antamina.

Tabla 4.21

Empleo directo e indirecto de Antamina

	No. de empleados	% PEA Ancash
Empleo directo		
Antamina	625	0,2
Contratistas	375	0,1
Empleo indirecto	3.000	1
Total	4.000	1,4

Fuente: Estudio de Impacto Ambiental de Antamina.

Respecto a las proyecciones de sueldos y salarios que pagaría Antamina a sus trabajadores y a los principales contratistas, éstos se aproximarían a los US\$ 1.000 mensuales en promedio.

Mayor dinamismo económico local y regional

En el apogeo de su producción, se espera que Antamina produzca mineral por un valor de 950 millones de dólares anuales, lo que equivaldría a cerca de 700 millones de dólares en divisas por año, y aumentaría en un 25% el total de las exportaciones mineras peruanas.

Según la información presentada en el Estudio de Impacto Ambiental, el monto total de ingresos que pagaría la empresa a sus empleados directos y a los de los principales contratistas ascenderá a US\$ 23 millones anuales, de los cuales suponen que el 40% ingresaría a la economía del departamento.

Por otro lado, durante la vida operativa del proyecto, Antamina espera adquirir anualmente bienes y servicios peruanos por un valor aproximado de US\$ 163.4 millones. Utilizando la tabla Insumo Producto Nacional se puede estimar que las remuneraciones representan, en promedio, el 28% de los bienes y servicios comprados, por lo que el ingreso por remuneraciones a los proveedores de todo el país alcanzaría los US\$ 45.8 millones anuales. Se espera que aproximadamente el 15% de la demanda de estos bienes y servicios (US\$ 24.5 millones anuales) sea cubiertos a nivel departamental, lo cual resultaría en US\$ 6.8 millones anuales en sueldos y salarios para los proveedores del departamento de Ancash.

Impacto indirecto

El ingreso total proveniente de los sueldos y salarios pagados por Antamina, sus principales contratistas, y los proveedores de bienes y servicios locales, asciende a US\$ 29.8 millones. El porcentaje del ingreso de los trabajadores de Antamina y contratistas que sería gastado efectivamente en el departamento de Ancash ha sido extraído del Estudio de Impacto Ambiental de Antamina (EIA), y representa el 40% del ingreso total.

El multiplicador del gasto utilizado en este caso, que representa la magnitud del ingreso a generarse en las rondas subsecuentes, es el mismo que el utilizado para el departamento de Cajamarca, debido a la cercanía y similitud entre ambos. Este multiplicador se estimó en 1.65.

En el siguiente tabla se muestra la estimación del impacto total correspondiente a los ingresos de los empleados de Antamina y sus principales contratistas, y de los proveedores de bienes y servicios, sobre el departamento de Ancash.

De acuerdo con la Tabla 4.22, el gasto en Ancash debido a la remuneración del total de estos trabajadores se aproxima a los US\$ 16 millones, los que a su vez posibilitarían la generación de US\$ 26.4 millones de ingreso para otras familias residentes en el departamento de Ancash. El multiplicador presentado en la última fila es el resultado de dividir el impacto total sobre Ancash (directo más indirecto), entre el ingreso percibido en primera instancia por los trabajadores de Antamina y contratistas, y proveedores.

Para aproximarnos mejor al impacto total generado en el departamento de Ancash, podemos hacer una comparación con la cantidad de familias que este ingreso permiti-

Tabla 4.22

Impacto directo e indirecto del ingreso de Antamina sobre Ancash (US\$)

	Antamina y contratistas	Proveedores	Total
Ingreso	23.000.000	6.800.000	29.800.000
Impacto directo	9.200.000	6.800.000	16.000.000
Impacto indirecto	15.180.000	11.220.000	26.400.000
Directo más indirecto	24.380.000	18.020.000	42.400.000
Multiplicador	1.06	2.65	1.42

ría mantener. La familia promedio en el departamento de Ancash tiene un ingreso anual de US\$ 5.675¹⁵. Por lo tanto el monto total de impacto permitiría el sostenimiento de 7.500 familias en el departamento de Ancash¹⁶, lo que en términos porcentuales representa aproximadamente el 4% del total de familias residentes en el departamento.

La producción de Antamina significaría cerca de 83 millones de dólares anuales en impuestos¹⁷. De ellos, por concepto de canon minero, deberán destinarse 16.6 millones anuales a la región de Ancash, los que, según las leyes vigentes se distribuirían según la Tabla 4.23:

Tabla 4.23

Distribución legal del canon minero, área regional de San Marcos

En el área de explotación (40%) 6.64 millones de dólares			En la región, fuera del área (60%) 9.96 millones de dólares		
Provincia de Huari (20%) 1.33 millones	Distrito de San Marcos (80%) 5.31 millones		Otras 19 provincias (20%) 1.99 millones	Distritos (80%) 7.97 millones	
	Espacio rural (67%) 3.56 millones	Espacio urbano (33%) 1.75 millones		Espacio rural (67%) 5.34 millones	Espacio urbano (33%) 2.63 millones

Infraestructura y acceso

Además, la región se beneficiará con el mejoramiento de la vía carretera de comunicación con la costa, actualmente en ejecución, y seguramente también con otras vías

15 Estimado sobre la base del PBI departamental de Ancash en 1997. INEI.

16 Esta cifra se obtiene de dividir el impacto directo total más el indirecto entre el ingreso familiar promedio en el departamento de Ancash.

17 Se estima que el pago total de impuestos durante la vida del proyecto sería de 1.100 millones de dólares de los cuales 20% corresponde al canon minero.

secundarias que deberán construirse por el trayecto del minero-ducto y que podrían convertirse en vía alterna hacia la costa. La presencia de la mina ha obligado al Estado a invertir en mantenimiento de carreteras locales de manera que, por ejemplo, la ruta Huaraz–San Marcos ha sido sustancialmente mejorada.

Desarrollo de capital social

Existen progresos importantes en este campo, no sólo en el área de San Marcos, sino en las diferentes áreas de intervención de Antamina. La empresa ha fomentado, con el apoyo de numerosas ONG, que las poblaciones afectadas de la región desarrollen procesos de planeamiento estratégico para identificar sus potencialidades económicas de manera que se construyan planes de desarrollo local. Existen varios documentos en las diferentes zonas que recogen este proceso participativo en que clubes de madres, comunidades campesinas, etc. se han juntado por primera vez para discutir el potencial de su región y plantear estrategias concretas de desarrollo. Los alcances de este proceso exceden los ámbitos de influencia directa de la empresa minera. Los alcaldes de Ancash se han reunido para discutir la estrategia denominada Corredor Oro de los Andes, y realizar, por ejemplo, un corredor turístico en el departamento. Este proceso recién se ha iniciado (ha coincidido) con el desarrollo de la operación minera.

De alguna manera la sociedad civil se está organizando para interactuar ordenadamente con la empresa minera y solicitar su apoyo en aquellas actividades priorizadas y discutidas que tienen un respaldo popular y no necesariamente responden a los intereses individuales de algún líder político. Las poblaciones que han hecho un ejercicio de planeamiento estratégico para el desarrollo están buscando actividades sostenibles y no sólo regalos de corto plazo de la empresa minera. En gran parte este proceso ha sido posible gracias a la intervención de varias ONG.

MEJORES PRÁCTICAS Y BENEFICIOS APORTADOS POR LAS EMPRESAS MINERAS**Beneficios de la inversión minera a nivel local**

Esta sección describe los beneficios generados por la inversión minera a las comunidades locales de acuerdo con la evidencia presentada e identifica las prácticas que indujeron estos beneficios para luego sugerir acciones que pudieran haberlos maximizado o logrado nuevos beneficios.

Mayor dinamismo en el ámbito local

La presencia minera de Antamina en la región de San Marcos y en Huallanca está incrementando perceptiblemente su actividad económica. Se estima un impacto total del orden de los 42 millones de dólares anuales lo que equivale a mantener unas 7.500 familias del departamento de Ancash.

Se estima que el impacto total (directo e indirecto) del gasto de los trabajadores de Yanacocha, de sus contratistas y de sus principales proveedores locales asciende a 55 millones de dólares por año, suficiente para mantener a 10.200 familias del departamento de Cajamarca. El parque automotor se ha incrementado sustancialmente como el número de negocios. Sin embargo, es difícil separar cuánto de este efecto se debe a la empresa minera y cuánto es consecuencia de las reformas económicas y la pacificación del país.

Además, las compras de tierras han tenido un efecto importante en las economías de los campesinos beneficiarios y sus poblados. Yanacocha ha comprado cerca de 10.200 has de tierra desde 1992 hasta 1999. Entre 1992 y 1993 inyectó 640 mil dólares a la zona por este concepto.

Infraestructura y acceso

Las empresas mineras en los dos casos estudiados han contribuido con mejores vías de acceso a la zona de operación. En el caso de Yanacocha se han construido 79 km de carreteras nuevas, mejorado 53 km y asfaltado 15 km. Las poblaciones de la zona ahora pueden comercializar su leche con la empresa Carnilac y han reducido sustancialmente su tiempo de transporte a la ciudad. Adicionalmente, el tendido eléctrico en la ciudad se ha incrementado por las líneas de alta tensión hacia la mina, y la ciudad de Cajamarca cuenta con cobertura de telefonía celular gracias a un convenio entre la empresa minera y Telefónica del Perú.

En el caso de Antamina, además de las vías de acceso por Huallanca que está construyendo la empresa minera reduciendo el tiempo a Lima entre dos y tres horas, el Estado peruano ha invertido en mejorar el acceso al Callejón de Conchucos desde Huaraz. Este desarrollo permite un corredor turístico en la zona y va a facilitar la circulación en la región y su vinculación con Lima. En este caso se ha observado coordinación entre el trabajo de la empresa y el Estado.

Mejoras en los servicios básicos

Minera Yanacocha ha equipado escuelas y postas de salud locales y facilitado el acceso del personal del Ministerio de Salud y profesores para incrementar la regularidad con que se prestan dichos servicios. Adicionalmente se han hecho charlas a madres de familia sobre aspectos de salud y nutrición. En el caso de enfermedades

diarréicas, las intervenciones han tenido un impacto sensible y reducido las mismas a la mitad en los caseríos de intervención. Adicionalmente 264 familias rurales se han beneficiado con un sistema de saneamiento y agua potable.

Programas de desarrollo local y mejoras del nivel de vida

Las empresas mineras han implementado programas de desarrollo en las poblaciones rurales vecinas que incluyeron: i) programas de asesoría técnica para la introducción de insumos de calidad (semillas, fertilizantes y pesticidas) bajo la modalidad de fondos rotatorios, entregados a grupos solidarios; ii) capacitación en control de plagas, en uso de fondos rotatorios y en comercialización de productos agrícolas, iii) Construcción de almacenes de semilla de papa, iv) programa de crédito para mejora de ingresos complementados con un programa de capacitación a mujeres en administración y gestión empresarial.

Como resultado de estos programas, por lo menos se duplicó la producción de papa en la zona de intervención entre 1996 y 1998 y el 88% de las familias atendidas incrementaron sus ingresos mensuales de US\$ 61 a US\$ 155, en promedio.

Empleo directo e indirecto

Yanacocha y sus cuatro principales contratistas emplean unos 1.200 trabajadores. El 45% de los trabajadores de la empresa (515) son cajamarquinos y el 60% fueron contratados en la zona. Una estimación del empleo que generan los contratistas cajamarquinos de Yanacocha, que sería una primera aproximación al empleo indirecto, arroja 3.000 empleos adicionales sólo en Cajamarca. En el caso de Antamina, durante la etapa de la construcción se emplearán unas 4.500 personas y el empleo directo debe disminuir a 1.250 directamente contratados por la empresa (50% de los cuales serían de Ancash) y 720 adicionales de los contratistas durante la etapa de explotación. La empresa estima que su empleo indirecto sería de 5.000 personas.

Concertación, capital social para el desarrollo y liderazgo

La presencia de las empresas mineras en ambas zonas ha iniciado un proceso de organización de las poblaciones rurales para negociar con dichas empresas y con el Estado su desarrollo local. En la zona de Huallanca y de San Marcos, con el concurso de varias ONG, a instancias y con apoyo de la empresa minera Antamina, se han elaborado planes de desarrollo para la zona, analizando sus potenciales productivos y viabilidad institucional.

En el caso de Yanacocha los resultados son igualmente importantes aunque a un nivel más rural y localizado. El programa de seguridad alimentaria y de desayunos mejorados para escolares en colegios requiere de la organización del club de madres de los diferentes caseríos.

Mejores prácticas en la relación Gran Minería - Comunidad

A continuación se formulan algunas recomendaciones de mejores prácticas que generen beneficios tanto para las localidades como para las empresas. La mayoría de las recomendaciones se dirigen a las empresas mineras, en la medida que es su

presencia la que modifica la relación entre los otros actores que preexisten a su incorporación en el escenario local.

Referentes al proceso de intervención en la zona

Labor de inteligencia social

La experiencia de Yanacocha muestra que una operación minera necesita información detallada sobre el entorno social de la región donde va a trabajar antes de iniciar operaciones, especialmente al nivel político y de organización local. Se requiere un análisis antropológico de la sociedad involucrada sustentado en una corta interacción con los pobladores locales. El conocimiento de los actores locales es fundamental para establecer buenas y efectivas relaciones con la población así para mantener una fluida comunicación y minimizar posibles conflictos.

Necesidad de monitoreo de los impactos sociales: levantamiento de información y de indicadores sociales iniciales

Las empresas mineras no se preocupan de documentar la evolución de los indicadores sociales de las zonas donde operan, muchas veces ni siquiera en los casos en que desarrollan proyectos especiales para mejorar las condiciones de vida local. Es necesario que la empresa se asegure que exista un monitoreo constante de varios indicadores que permitan evaluar el bienestar de un grupo social.

El problema empieza con una débil línea de base. La información actualmente requerida por los EIA es insuficiente para evaluar el bienestar inicial de la comunidad local ¹⁸. Es necesario producir indicadores básicos de desarrollo y grado de cobertura de servicios sociales, que permitan una posterior evaluación de los efectos positivos de la presencia de la empresa minera o de sus actividades por el desarrollo local.

La generación de la información base no debería competir únicamente a la empresa minera. El Estado tiene parte de la responsabilidad en la producción de información básica sobre las localidades. Es necesaria cierta coordinación entre las empresas y las agencias del Estado para el levantamiento de la información básica necesaria. Dado que dicha información no sólo es necesaria para la empresa minera sino también para cualquier planteamiento de desarrollo de las comunidades locales, parte de sus costos deberían ser asumidos por el Estado.

18 Ver: Canter L.W *Environmental Impact Assessment*, New York. MacGraw-Hill, Inc. 1996.

Adicionalmente, el Estado podría sugerir indicadores y parámetros de bienestar social aceptables en áreas de actividad minera (por ejemplo en salud: índices de incidencia de EDA, IRA, TBC, mortalidad materna y perinatal, etc.; en educación: indicadores de cobertura educativa, repitencia, nivel de los maestros, etc.) para guiar la elaboración de la sección social de la línea de base del EIA.

Referentes al proceso de compra de tierras y reubicación de población

Respecto a la adquisición de tierras

La experiencia de Antamina muestra que es necesario distinguir entre dos procesos íntimamente vinculados: la compra de terrenos (que supone un proceso de fijación de precios, de saneamiento de títulos y propietarios, y de convencimiento de los vendedores) y la desocupación de los mismos (que supone también un proceso de convencimiento, de reconversión productiva y eventualmente de reubicación).

Mientras que las empresas mineras piensan que pagando un precio alto por la tierra solucionan el problema y que la relación con el campesino se acaba una vez que se desocupa el terreno, usualmente los campesinos andinos piensan que una compra de tierras es el inicio de una relación de largo plazo y por ello se fijan menos en los precios que en otros beneficios más duraderos como empleo, compras locales, etc. Por ello es recomendable que la empresa minera desarrolle antes de la compra de tierras opciones productivas para aquellos campesinos que van a vender su tierra y sólo van a recibir dinero en cambio. Por la misma razón los precios de compra de la tierra deben fijarse incorporando criterios sociales. En el límite nos atrevemos a afirmar que los campesinos estarían dispuestos a cambiar sus tierras y ser copartícipes de un programa conjunto de desarrollo integral para su zona.

El proceso de compra de tierras en Yanacocha y los conflictos generados muestran que es importante que las negociaciones usen criterios transparentes y objetivos que en la medida de lo posible sean reproducibles en el tiempo de manera que minimicen eventuales conflictos. También enseñan que la estrategia de compra y desocupación de tierras debería prever la necesidad de contar con terceras personas, testigos que den fe de los acuerdos y que, eventualmente, pudieran fungir como mediadores o instancia de resolución de futuros conflictos o reclamos entre las partes.

Referentes a la estrategia de desarrollo

Respecto a las políticas de asistencia social y de desarrollo

De acuerdo con la envergadura de la explotación y la duración de sus operaciones, las compañías deberían asumir, dentro de un plan concertado de desarrollo regional, un compromiso explícito con el desarrollo de la localidad donde operan, fijando sus

límites y su rol en el mismo. Las compañías deberían ser percibidas como nuevos actores que se suman a las iniciativas de desarrollo local. La experiencia de Yanacocha muestra que sobre esta base se construyen relaciones más armónicas y sólidas tanto con la población adyacente a la operación como con aquella ubicada en los poblados y ciudades cercanos. La misma experiencia muestra también que es necesario implementar estrategias diferentes para cada ámbito: una a nivel micro local para los caseríos y comunidades del entorno de la mina y otra de alcance mayor, a nivel regional, que involucre diversos actores.

Respecto a la articulación con la población local vía ocupación y provisión de servicios

Es necesario establecer cierta articulación y solución de compromiso entre las demandas de la población y las necesidades de las empresas mineras y de sus contratistas. Una compañía grande, con muchos años de operación por delante debería ser vista y entendida como parte de la sociedad local. Ello supone ciertos acuerdos entre la población y las empresas mineras, en temas como empleo, abastecimientos e infraestructura, de modo que se cree una imagen positiva de la

compañía como parte integrante de la sociedad local.

Al respecto, la articulación de la empresa minera con la comunidad local debería darse a través de acciones de promoción del desarrollo local y cierta articulación en la provisión de algunos bienes y servicios que en términos de la provisión masiva de empleo no calificado que las operaciones mineras modernas no pueden por lo general ofrecer.

Sin embargo, aun cuando la capacidad de generación de puestos de trabajo que tienen las empresas mineras es limitada, se puede implementar una política de empleo que priorice el reclutamiento de personal local. Dado el bajo nivel de calificación de la mano de obra local, se requieren programas de entrenamiento y capacitación¹⁹. Esta política debería comprender tanto la oferta directa de la empresa minera como la de sus contratistas y poner metas de contratación local como, por ejemplo, fijar porcentajes crecientes a lo largo del tiempo de manera que en cinco años, el 30% del personal sea local.

Las empresas mineras deben negociar con las poblaciones vecinas el abastecimiento local de algunos productos y servicios, promoviendo la producción en rubros que puedan además acceder a otros mercados distintos a la propia minera. Para ello

19 La mina Red Dog (Canadá) es un buen ejemplo de convergencia de intereses y colaboración entre una empresa minera y la población: la compañía proporciona empleo preferencial a indígenas (a nivel técnico y ejecutivo), quienes cumplen los requisitos de capacidad gracias a programas de aprendizaje técnico y becas de estudio (Cooperación, 1990).

es necesario iniciar un proceso de tecnificación, capacitación y adecuación de los mismos. La reconversión de los productores locales debería permitirles ser capaces de competir tanto en calidad y precio como en términos de adecuación a los patrones de consumo y gustos de los trabajadores y empleados de las compañías mineras, por lo general distintos de los de la población local.

Las opciones de desarrollo desde la comunidad local

Algunos agentes locales pueden tener estrategias de desarrollo propias, con objetivos, acciones y plazos diferentes. Por ejemplo, ciertos poblados combinan: i) acciones inmediatas (en obras de infraestructura que incrementa su importancia como centro urbano), ii) obras que otorguen prestigio regional y, iii) una posibilidad de rentas en el largo plazo (como obtener la categoría de distrito de manera que cuenten con partidas presupuestales directas del gobierno central). Mientras que en el primer caso los líderes del pueblo, con una óptica cortoplacista, piden obras como estadios, coliseos deportivos, mejoramientos de la plaza de armas y otros monumentos que pueden ser inaugurados (para beneficio político de algunos líderes); actores como ONG o la misma empresa piensan que sería mejor invertir en actividades productivas como reforestación, mejora de ganado, obras de riego, etc. de beneficios de mediano y largo plazo. La estrategia elegida debería ser fruto de una negociación en la que toda la población participe y no sólo los líderes elegidos cuyos horizontes (por necesidades de reelección política) tienden a ser más breves que los del resto de la población.

Coparticipación en la mejora de obras de infraestructura y servicios sociales

La elección de los poblados y ciudades cercanas a la explotación como lugares de residencia debería suponer la mejora de algunos servicios comunes al conjunto de la población (escuelas, hospitales, centros de esparcimiento), previa negociación con los otros actores locales y el Estado. La participación estatal así como la coordinación local son cruciales para asegurar la sostenibilidad de las acciones que se emprenden y para maximizar su impacto.

Así mismo, los casos estudiados muestran que es mejor encontrar instituciones especializadas (ONG) en la promoción del desarrollo que encargárselas a una división dentro de la empresa que funja como ente ejecutor.

Referentes a las estrategias de comunicación

No existe un espacio de comunicación en que las empresas, el gobierno central y la comunidad local dialoguen simultáneamente. Se observan diálogos bilaterales en diferentes momentos y espacios.

Respecto a las estrategias de comunicación de las empresas

En materia de comunicación, las estrategias extremas (perfil bajo equivalente a no comunicación o, del otro lado, sobrecomunicación) no son adecuadas.

Por otro lado, los canales de circulación de información son diversos al igual que los contenidos. En Cajamarca, por ejemplo, la información circula de manera diferente en el campo y en la ciudad y, en esta última, entre las autoridades, funcionarios del Estado y de ONG y la población en general. Estos niveles y circuitos deben ser tomados en cuenta.

Es necesaria una estrategia organizada y clara de comunicación con las autoridades locales, con el Estado y con la población en general. Las acciones de promoción social y las medidas de control ambiental de la empresa minera deberían ser de 'conocimiento público' a nivel local.

Por otro lado, el proceso de circulación de información debería ser también de interés de las autoridades locales y no sólo de las empresas mineras. Y dado que alguna información podría ser considerada interesada o parcial, por lo menos en algunos 'temas o casos críticos' sería necesario que la estrategia de información/comunicación a implementar, previera la presencia de terceros (el Estado o el gobierno local, por ejemplo) en caso de ser necesario.

Referentes a la necesidad de contar con un plan concertado de desarrollo local

La debilidad institucional y organizacional de la población local es una de las principales limitantes para el desarrollo. En el pasado las empresas mineras se aprovechaban de estas limitaciones para imponer sus condiciones. Sin embargo, cuando el acuerdo no era percibido como justo, se generaban diversos problemas y reclamos de la población local en contra de la operación que terminaban siendo muy costosos en el largo plazo.

Ello requiere una acción concertada de agentes y recursos (incluida la inversión minera) que debe apuntar al desarrollo sostenible local de manera que se generen fuentes de riqueza permanentes que vayan más allá de la explotación minera. Un proceso concertado que involucre a toda la población local (y no sólo a los líderes políticos) debería arrojar un plan conjunto de acción razonable en el cual la empresa manifieste sus prioridades de apoyo financiero y no decida unilateralmente qué es lo que le "conviene" a la comunidad local. En un plan de desarrollo concertado, la empresa minera sólo es un actor más y un potencial financiador junto con la cooperación internacional y el propio Estado. La experiencia de Antamina en este campo es muy positiva. Esta empresa en algunos casos financió y en otros propició que diferentes ONG desarrollaran planes de concertación local para construir un plan de desa-

rollo estratégico para varios poblados que se encuentran dentro del área de influencia de la minera.

Para que este proceso ocurra, debe ser asumido por el actor más sólido y de mayores recursos (al menos en términos de flujo de caja). Este actor usualmente es la empresa. Sin embargo, se debe evitar caer en un protagonismo que afecte el éxito de la concertación. Debe quedar claro para todas las partes que el liderazgo de la empresa debe ser temporal y sólo al inicio. Paralelamente se debe fortalecer a las comunidades locales para que asuman el liderazgo de su desarrollo más allá de la operación minera.

Dado que las capacidades locales se construyen lentamente, la concertación debiera realizarse lo más temprano posible, incluso paralelo al proceso de exploración. Este es el mejor momento, además para difundir información sobre la potencial operación minera en la población local sin generar falsas expectativas. Sin embargo, pocas empresas están dispuestas a invertir en desarrollo local sin tener certeza de que van a operar en la zona. Además, el *ratio* de fracaso de las exploraciones es muy alto. Probablemente sólo grandes compañías transnacionales, consideran que ésta es una inversión valiosa a pesar de la incertidumbre. Si la exploración funciona, un plan de desarrollo local concertado con la población facilita tremendamente las relaciones locales y el avance de la operación. Si la explotación no se realiza, el buen desempeño de la empresa genera una reputación que favorece el desarrollo de operaciones en el resto del mundo. Este es un activo intangible importante para las empresas, que ha sido entendido así en el tema ambiental, mas no en lo social. Un buen récord social, contribuye con el negocio de la empresa a nivel mundial.

Como no se puede exigir una conducta similar en todos los proyectos mineros (especialmente de empresas medianas o pequeñas), se recomienda, antes de iniciar operaciones de construcción de la mina, generar un proceso de concertación local e identificación de prioridades y potenciales de desarrollo en las zonas involucradas. Este proceso se puede ejecutar paralelo al desarrollo de un EIA que cubra exhaustivamente aspectos sociales. Si bien esto pareciera costoso, antes que por su ejecución, porque puede demorar el inicio de la operaciones y generar problemas financieros ; creemos que en el mediano plazo facilita sustancialmente las relaciones de las empresas con los pobladores locales en una serie de instancias como negociación de tierras, reubicación de población, etc. Esto a su vez reduce los costos si se analiza en una perspectiva de más largo plazo. La experiencia de Antamina en

este campo es ilustrativa. El proceso acelerado de reubicación de unas treinta familias le costó a la empresa cerca de un millón de dólares debido a la premura con la que el equipo de operaciones requería acceso a cierta zona. Un programa previo de desarrollo para la zona que haya identificado alternativas productivas viables hubiera reducido sustancialmente el costo de transacción y el costo de dicho proceso no hubiera superado los US\$ 50.000.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apoyo Consultoría S.A. 1997. Impacto de la minería sobre la región sur del país y Cajamarca. Lima, Perú.

B&R Consultores. 1998. "Plan de relocalización: una oportunidad para el progreso familiar", mimeo. Lima, Perú.

Canter, L.W. 1996. *Environmental Impact Assessment*. Mc-Graw-Hill Inc. New York.

Indacochea, Alejandro. 1998. *Cajamarca competitiva*. Saywa Ediciones. Lima, Perú.

INEI-UNDP. 1997. Informe sobre el Desarrollo Humano en Perú. Lima, Perú.

Kuramoto, Juana. 1999. *Productive Clusters around mining: The case of Minera Yanacocha S.A.* Grade. Lima, Perú.

Minera Yanacocha. 1998. Condiciones socioeconómicas de las familias campesinas que vendieron tierras a la compañía minera Yanacocha. Mimeo. Cajamarca, Perú.

MTPS (Ministerio de Trabajo y Promoción Social). 1997. *Encuesta de sueldos y salarios*. MTPS. Lima, Perú.

Prosay. 1999. Evaluación final de Prosay. Mimeo. Cajamarca, Perú.