



**INFORME DE LA MISIÓN DE EXPERTOS
DE LA OFICINA DE LA CAO A CAJAMARCA:**

REUNIONES DE ABRIL

Mayo de 2002

**Oficina de la Ombudsman y Asesora en materia de observancia
de la Corporación Financiera Internacional y
el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones**

I. ANTECEDENTES

La Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca tuvo su origen en dos reclamaciones interpuestas oficialmente ante la CAO. La primera de ellas fue presentada por dirigentes comunitarios, en relación con las secuelas del derrame de mercurio que se produjo el 2 de junio de 2000 y afectó a las comunidades de San Juan, Choropampa y Magdalena. La segunda fue presentada por un grupo local de las Rondas Campesinas en Cajamarca; en ella se exponen inquietudes relativas a los efectos ambientales, sociales y económicos de las operaciones de Minera Yanacocha, así como cuestiones relacionadas con el proceso de consultas y actividades de extensión y difusión, y con la observancia de varias políticas de salvaguardia de la Corporación Financiera Internacional (CFI).

En respuesta a estas reclamaciones, la CAO organizó una misión para analizar y abordar los problemas en una forma más integral, a través de un proceso de diálogo y solución de diferencias en el que intervinieran las diversas partes. En el curso de los últimos 10 meses, los facilitadores de la CAO visitaron Cajamarca en siete ocasiones. Estas visitas comenzaron en julio de 2001 con una evaluación de la situación y un análisis de la conveniencia de emplear técnicas de diálogo y solución de diferencias. Conforme a dicha evaluación y con el apoyo de la comunidad y los directivos de la mina, la CAO inició un proceso de diálogo encaminado a resolver los problemas relacionados con el medio ambiente, el empleo, la salud, etcétera.

Desde septiembre de 2001 se halla en marcha una Mesa de Diálogo auspiciada por la CAO y en la que toman parte representantes de comunidades rurales, instituciones privadas y públicas, y Minera Yanacocha. La Mesa tiene por objeto el análisis y la solución de los problemas que constituyen el núcleo de muchos de los conflictos entre la mina y la comunidad. Asimismo, la Mesa procura fomentar la capacidad de los participantes para negociar protegiendo sus intereses y mantener el diálogo cuando sea conveniente.

La Mesa celebró seis reuniones, que tuvieron lugar en septiembre, octubre y noviembre de 2001, y en enero, marzo y abril de 2002. Además, los representantes de cada uno de los sectores que integran la Mesa asistieron a una serie de talleres destinados a fortalecer la capacidad para la solución de problemas y conflictos. Los siguientes son algunos de los logros obtenidos:

- Inicio de un estudio independiente sobre la calidad y la cantidad del agua.
- Creación de un grupo de trabajo multisectorial de veedores para acompañar al grupo encargado del estudio sobre el agua, observar la recolección y manipulación de muestras, y presenciar las investigaciones para ese estudio.
- Creación de un Comité de Coordinación que se ocupa de la conducción local del proceso.
- Participación de los representantes en una serie de talleres sobre técnicas de solución de problemas y conflictos; planes para organizar un seminario de capacitación de instructores.
- Una visita a Minera Yanacocha.
- Acuerdo acerca de una serie de protocolos que establecen el marco según el cual debe funcionar la Mesa.
- Examen y análisis del documento de determinación del alcance de las cuestiones por tratar, redactado en la reunión de septiembre.
- Creación de un grupo de trabajo de la Mesa que se ocupará especialmente de las pequeñas y medianas empresas.
- Propuesta sobre un mecanismo de transición que permita a la Mesa continuar trabajando por sus propios medios, aumentando la identificación local con el arreglo de diferencias centrado en la relación entre la mina y la comunidad.

II. LA MESA

El grupo de expertos de la CAO convocó y organizó una reunión de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca, que tuvo lugar el 30 de abril de 2002, entre las 9.00 h y las 18.30 h, en el Hostal Los Pinos. Estuvieron presentes unos 60 representantes y 60 observadores de los principales grupos de interesados. Asistieron representantes de las siguientes organizaciones: Federación de Rondas Campesinas Femeninas del Norte del Perú (FEROCAFENOP), Federación de Rondas Campesinas de la Provincia de Cajamarca (FEROCAPROCAJ), Federación de Rondas Campesinas Femeninas de la Provincia de Cajamarca (FEROCAFEPROCAJ), Coordinadora Regional de Cuencas Afectadas por la Minería en Cajamarca (CORECAMIC), Coordinadora Provincial de Caseríos Afectados por la Minería en Cajamarca (COPROCAMIC), Minera Yanacocha, Municipalidad Provincial de Cajamarca, Alcaldes de los Pueblos Menores de los Distritos de La Encañada y Baños del Inca, Cámara de Comercio de Cajamarca, CARE, SEDACAJ, ITDG, PRO AGUA, Universidad Nacional de Cajamarca, Ministerio de Energía y Minas, Obispado de Cajamarca, ASPADERUC, y Valle y Vida.

Informe sobre las actividades del Comité de Coordinación

En la Mesa de noviembre, los participantes en el diálogo crearon un Comité de Coordinación cuya finalidad es brindar orientación y ejercer liderazgo a nivel local para llevar adelante un proceso de solución de diferencias privativo de Cajamarca. Entre otras actividades, el Comité se ocupa de organizar las futuras reuniones de diálogo, participa en la elaboración del temario de las reuniones de la Mesa, asesora a los facilitadores de la CAO sobre los objetivos y la estrategia de las reuniones, se encarga de la logística, crea un grupo de trabajo eficaz, fomenta la credibilidad de la Mesa y procura obtener el apoyo de otros círculos. Cada uno de los sectores que integran la Mesa designó un representante ante el Comité.

El profesor Elfer Miranda, Coordinador General del Comité, informó que el Comité participó el 22 de abril de 2002 en una reunión de planificación estratégica de un día de duración, que tuvo por objeto intercambiar opiniones sobre el futuro de la Mesa e idear un mecanismo de transición que permita a la Mesa continuar las actividades por sus propios medios, aumentando la identificación local con el arreglo de diferencias centrado en la relación entre la mina y la comunidad. Para más detalles sobre el futuro de la Mesa y la propuesta del mecanismo de transición véanse las páginas 8 a 10.

Estudio independiente sobre el agua

David Atkins, Kate LeJeune y Connie Travers pusieron a la Mesa al corriente del estado en que se encuentra el estudio sobre el agua (Connie Travers es una especialista sobre caudales de agua que se sumó al equipo de Stratus).

El equipo presentó una sinopsis de su último viaje (marzo de 2002):

- Una visita a las instalaciones de Minera Yanacocha, durante la cual se observaron los lugares en los que el agua deja la mina y aquellos por donde sale de las tierras de la empresa minera para llegar a otros sitios río abajo.
- Una visita de varios días en la que se inspeccionaron todas las cuencas que rodean las tierras de la empresa minera. En el transcurso de estas visitas se mantuvieron reuniones con miembros de la comunidad para analizar algunos de los problemas e inquietudes en relación con la calidad del agua de la zona.

En este viaje, el equipo de Stratus tiene previsto concentrarse en cuestiones relativas a la cantidad del agua, aunque sin dejar de ocuparse de la calidad. Los miembros del equipo planean pasar algún tiempo en la mina observando las actividades de explotación minera y la cantidad de agua que requieren. Además, en las cuencas se dedicarán a estudiar la cantidad de agua y las cuestiones vinculadas a los canales.

La siguiente tarea del equipo consistirá en la preparación de un plan detallado de toma de muestras para examinar la calidad del agua en las cuatro cuencas.

Los integrantes del equipo de Stratus agradecieron especialmente y manifestaron su reconocimiento a los veedores que los acompañaron en marzo a las cuencas durante sus visitas de reconocimiento. En medio de condiciones adversas (lluvias torrenciales, frío, comidas frugales, caminatas por zonas escarpadas), los veedores colaboraron entre sí y con los hidrólogos.

Uno de los veedores expresó interés en que su grupo participara en la visita a la mina que los hidrólogos harían en ese viaje. Federico Schwalb invitó a los veedores a acompañar a los hidrólogos, siempre que el objetivo fuera reunir información y observar los mapas. Les pidió que dieran a los funcionarios de la mina los nombres de quienes tomarían parte en la visita, a fin de efectuar los preparativos necesarios.

Los veedores también plantearon una inquietud sobre su función. Les incomodó la descripción de su papel presentada en el informe de marzo, en especial donde se señalaba que “los veedores se cerciorarán de que el estudio y la toma de muestras se realicen de acuerdo con los protocolos específicos y los métodos de muestreo aceptados...”. Tal función implica un nivel de responsabilidad para garantizar la integridad técnica del estudio que trasciende el mandato de este grupo de trabajo. En consecuencia, tras consultar a los veedores se modificó la redacción del informe de marzo, cuyo texto quedó como sigue:

Como parte del estudio, representantes de la Mesa (veedores) acompañarán en sus viajes al equipo encargado del estudio sobre el agua y observarán, en el terreno, la toma y manipulación de muestras y las mediciones. *Es importante aclarar que los veedores no son responsables de la supervisión técnica ni de garantizar la integridad técnica del estudio.* Antes bien, los veedores tienen por función presenciar el estudio, actuar como nexo entre sus instituciones y comunidades, la Mesa y los hidrólogos, y dar testimonio de la labor realizada por éstos. En su calidad de testigos de la investigación para el estudio sobre el agua, los veedores *darán testimonio de la forma en que se toman las muestras y establecerán si esta tarea se lleva a cabo* conforme a los protocolos específicos y los métodos de muestreo aceptados descritos en el plan de toma de muestras y análisis y acordados por los participantes en la Mesa. Los veedores constituyen un mecanismo destinado a aumentar la transparencia del proceso. Con la importante intervención de los veedores, se espera mantener la confianza en la independencia y la calidad del estudio, y transmitirla a la Mesa y las comunidades interesadas.

El equipo de Stratus reiteró que no daría a conocer información sin someterla a un análisis detenido y sin interpretar su significado. La interpretación es su aporte más valioso. Los miembros del equipo recordaron a la Mesa que, para poder reunir datos en las cuatro estaciones, el estudio llevaría un año. Se seguirá informando en detalle a la Mesa acerca de la marcha del estudio sobre el agua; se le presentarán informes sobre las actividades y la forma en que se estén realizando. El proceso será muy transparente; no obstante, los resultados definitivos no se entregarán hasta que el estudio esté concluido.

Los veedores hicieron varias sugerencias que facilitarían su labor con el equipo de Stratus:

1. Sería conveniente para los veedores que se les informara cuanto antes sobre las visitas de observación previstas, para que puedan organizar sus actividades y notificar a sus instituciones y comunidades.
2. La comunicación debería ser en español y se deberían prestar servicios de traducción a los hidrólogos, para que todos pudieran entender todo.

3. Antes de iniciar una visita, sería de gran utilidad que se informara sucintamente a los veedores acerca de las tareas previstas para el día. Los veedores solicitaron a Stratus que preparara un plan de trabajo, con mapas; que se les comunicara adónde irían, qué observarían y a qué hora regresarían, y que se les informaran los objetivos de los trabajos.
4. Durante las visitas de observación, sería de gran utilidad que Stratus explicara con mayor detenimiento las tareas que realiza, sin revelar datos específicos.
5. El equipo de Stratus debería preparar un breve resumen de la visita realizada, para que, al regresar, todos los veedores presentaran la misma información a sus respectivas comunidades. También se propuso que, al cabo de cada visita y a modo de conclusión, el equipo de Stratus y los veedores sintetizaran verbalmente lo que había acontecido durante la visita y señalaran cuáles serían los pasos siguientes.
6. Es necesario realizar reuniones periódicas con el equipo de Stratus para analizar cómo marchan sus actividades conjuntas, plantear y solucionar problemas inmediatos, y cerciorarse de que su labor es eficaz.
7. En vista de que la función de veedor es agotadora y requiere mucho tiempo, quizá sea necesario organizar un grupo de suplentes.

Informe de los veedores

En nombre del grupo de trabajo de los veedores, el ingeniero Gilberto Cruzado Vásquez, veedor de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, preparó el siguiente informe para dar a conocer a los miembros de la Mesa pormenores de las visitas de observación realizadas los días 7, 8 y 9 de marzo de 2002.

El Sr. Cruzado Vásquez observó que había resultado enriquecedor compartir los trabajos con los expertos, la Dra. Ann Maest (geoquímica), el Sr. David Atkins (hidrólogo) y la Sra. Kate LeJeune (ecologista), así como con personas de diferentes disciplinas y organizaciones de Cajamarca, interesadas en obtener información sobre la calidad y la cantidad del agua. Los participantes de los distintos sectores fueron los siguientes:

Sr. Wilson Marín, CORECAME

Sra. Aurelia Cabanillas, Rondas Campesinas de Cajamarca

Sr. Alejandro Cruzado Colorado, PROCAME

Sra. María Perseverancia Herrera, Rondas Campesinas

Sr. Alfonso Tacilla, CORECAME

Sr. Alfredo Chávez Álvarez, SEDACAJ

Sr. Alberto Herrera, Minera Yanacocha

Ing. Tulio Guillén Sheen, Municipalidad de Cajamarca

Ing. Hernán Flores Lozano, Ministerio de Energía y Minas

Ing. Gilberto Cruzado Vásquez, Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca

Ing. Juan Francisco Soto Hoyos, CARE

La inspección de la zona se llevó a cabo en tres días. El grupo visitó una subcuenca por día: la del río Mashcón, cuyo principal tributario es el río Grande; la del río Rejo, y la del río Chonta (véase el mapa adjunto). El propósito de estas visitas era ayudar a preparar un plan de muestreo más amplio, donde se incluyeran los lugares en los que posiblemente se tomaran muestras. Como parte de este viaje inicial de reconocimiento se recogieron varias muestras preliminares.

Los veedores acordaron en forma unánime que sólo los expertos tendrían acceso a los datos cuantitativos que se reunieran en este viaje y en otros futuros, a fin de evitar problemas de mala interpretación o manipulación de resultados, y que los datos se publicarían una vez concluido el estudio.

El primer día se realizó la visita al río Mashcón, que transcurrió sin problemas; se exploraron los puntos más importantes de los tributarios del río Grande y se inspeccionó el sistema de drenaje superficial del río Quilish.

El grupo visitó también la desembocadura del río Porcón y del río Grande, donde todos tomaron notas. En las dos subcuencas, los especialistas en recursos hídricos tomaron muestras de agua para distintos fines.

El segundo día el grupo viajó a la subcuenca del río Chonta, donde exploró algunos tributarios primarios y el punto de confluencia de tres ríos, conocido como "Tres Tingos". Cabe señalar que, en este caso, todos los integrantes de la comunidad de Combayo están muy preocupados por los daños que, según creen, la mina está causando a los campos y las aguas procedentes de Maqui Maqui. Al llegar a Combayo, los veedores y el equipo de expertos fueron recibidos por el Sr. Ángel Tacilla, quien explicó lo que ha estado sucediendo en toda la zona de Combayo. Muchos de los habitantes decidieron espontáneamente acompañar al grupo y señalaron que, en los meses de verano, el viento lleva la tierra removida por los trabajos de minería hasta los campos de pastoreo, lo que ocasiona la desaparición de muchas especies de hierbas que sirven de alimento al ganado. Según los miembros de la comunidad, el polvo de la mina también se deposita en los animales y les provoca caída de pelo, lesiones en la piel y, en algunos casos, la muerte. Los vecinos afirmaron asimismo que ya no se ven ranas, cuando años atrás se observaban grandes cantidades de diferentes especies.

El último día el grupo recorrió la subcuenca del río Rejo y aplicó la misma metodología que en los dos días anteriores. Tanto los veedores como los expertos trabajaron juntos y demostraron vivo interés y gran entusiasmo.

El futuro de la Mesa: Propuesta sobre un proyecto especial que servirá de transición hacia un sistema permanente y autónomo de solución de diferencias

"Las sociedades que viven en conflicto son siempre subdesarrolladas". Estas palabras pertenecen a Elfer Miranda, Coordinador General del Comité de Coordinación, quien presentó una propuesta sobre un proyecto acerca del futuro de la Mesa, ideada por el Comité y la CAO en la reunión de planificación estratégica del Comité celebrada el 22 de abril de 2002. Se trata de un proyecto de dos años patrocinado por la CAO para prestar apoyo constante al proceso de diálogo entre Minera Yanacocha y las comunidades de Cajamarca, y poner en marcha un sistema permanente de solución de diferencias que pueda mantenerse por sí mismo y la población considere como propio. Tal sistema tiene por objeto prevenir y resolver problemas que surjan de la evolución y las operaciones de Minera Yanacocha y las comunidades de la región de Cajamarca, para que esas cuestiones puedan abordarse con espíritu positivo y en un marco de respeto. El proyecto actuará como mecanismo de transición que permita a la Mesa continuar las actividades por sus propios medios, aumentando la identificación local con el arreglo de diferencias centrado en las relaciones entre la mina y la comunidad.

El objetivo es lograr que al cabo de los dos años de duración del proyecto (que servirá como período de transición):

- El sistema de solución de diferencias cuente con una sede institucional en Cajamarca.
- Se disponga de los recursos locales necesarios para respaldar la continuidad del sistema de solución de diferencias.

El Comité aspira, como se desprende de su propuesta, a que la Mesa sea una institución respetable y eficiente que preste a la comunidad de Cajamarca el servicio de prevenir y solucionar conflictos entre Minera Yanacocha, el gobierno local y la sociedad civil. La Mesa también trata de fomentar la capacidad de los participantes para negociar protegiendo sus intereses y mantener el diálogo cuando sea conveniente.

Además de los protocolos aprobados por la Mesa en los que se describe el funcionamiento de ésta, el Comité recomendó también la creación de una oficina de coordinación de la Mesa, constituida por un director y un asistente, cuya misión consistirá en prestar apoyo a la Mesa y organizar un sistema viable de solución de diferencias. Al igual que la CAO, la oficina tendrá carácter neutral e independiente, y cumplirá funciones de facilitación. No hará las veces de tribunal ni de juez, así como tampoco tendrá facultades de investigación ni impondrá el acatamiento de disposiciones. Como la Mesa actual, la Mesa futura no podrá ocuparse de todos los problemas. Se necesitarán protocolos que definan los límites y establezcan qué cuestiones podrá tratar; su programa no puede ser demasiado amplio. Teniendo presentes estas consideraciones, el Comité de Coordinación esbozó las funciones del director:

1. Recibir y analizar las inquietudes planteadas por la comunidad y Minera Yanacocha y, junto con el Comité de Coordinación y la Mesa, determinar cuáles reúnen las condiciones para ser abordadas por la Mesa.
2. Preparar y facilitar las reuniones de la Mesa.
3. Redactar resúmenes de cada reunión de la Mesa para distribuir a la comunidad.
4. Supervisar los acuerdos celebrados por la Mesa para asegurarse de que se estén ejecutando.
5. Elaborar, junto con el Comité de Coordinación, un plan de comunicaciones para dar a conocer información sobre las actividades de la Mesa y celebrar consultas más amplias con la comunidad acerca de esas actividades.
 - Trazar y aplicar una estrategia relativa a los medios de información.
 - Trazar y aplicar, con representantes de distintos sectores, una estrategia más amplia de comunicación a los interesados.
 - Preparar un boletín trimestral de la Mesa.
6. Formular y ejecutar estrategias de fortalecimiento de la capacidad y métodos para continuar mejorando las técnicas de solución de conflictos (rurales y urbanos).
7. Coordinar actividades con equipos técnicos, como el equipo encargado del estudio sobre el agua.
8. Prestar apoyo a los grupos de trabajo de la Mesa (por ejemplo, los veedores, el Comité de Coordinación y el grupo de trabajo sobre pequeña y mediana empresa y microempresas).
9. Desarrollar el sentido de identificación y la capacidad de liderazgo a nivel local para establecer un sistema permanente de solución de diferencias que se mantenga por sí mismo y los pobladores consideren como propio, y tenga por función prevenir conflictos y abordar los problemas existentes y los que surjan en el futuro entre la empresa minera, la sociedad civil y el gobierno local.
 - Asegurar que el sistema de solución de diferencias cuente con una sede institucional en Cajamarca.
 - Asegurar los recursos locales necesarios para respaldar la continuidad del sistema de solución de diferencias.
10. Participar en un proceso de evaluación que permita garantizar que la Mesa está atendiendo las necesidades de la comunidad y de la empresa minera.
11. Mantenerse en contacto con otras mesas de diálogo.
12. Establecer redes de comunicación con otras instituciones de la comunidad que intervienen en la solución de conflictos:
 - Defensoría del Pueblo
 - Conciliador de SEDACAJ
 - Grupo de conciliación de la Cámara de Comercio
 - Mesa del CTAR
 - Municipalidad
 - Oficina de reclamos de la empresa minera

Con respecto al perfil de la persona que se desempeñe como director, el Comité de Coordinación propuso lo siguiente:

- lo ideal sería que el director y su asistente no fueran del mismo sexo;
- hable inglés;
- goce del respeto de los demás;
- tenga buen criterio; sea carismática, activa y agradable, y posea la capacidad de despertar el interés de la gente;
- sepa orientar y conducir a la gente, no sea manipuladora y tenga dotes de mando y visión de futuro;
- posea una sólida autoestima y no actúe a la defensiva;
- sea madura, centrada, objetiva y segura;
- sea flexible y capaz de trabajar en equipo, por ejemplo, con el administrador de proyectos, el Comité de Coordinación, el asistente, la CAO, etcétera;
- sepa escuchar;
- sea discreta y mantenga reserva;
- tenga buen dominio del idioma oral y escrito.

La CAO contratará los servicios de un administrador de proyectos peruano, encargado de seleccionar al director, que trabajará a tiempo completo en Cajamarca junto con el asistente. Ambos dependerán del administrador de proyectos, responsable de que el director cumpla las tareas descritas en el plan acordado con la CAO y el Comité de Coordinación.

En los dos años que abarque el proyecto, la CAO garantizará un proceso eficaz de seguimiento y evaluación que brinde orientación al administrador de proyectos y al director, asegure el control de la calidad y evalúe el desempeño del proyecto respecto de los resultados previstos y deseados.

Una vez presentada la propuesta a la Mesa, se alentó a los participantes a expresar sus opiniones, comentarios e inquietudes. Se formularon preguntas sobre la coordinación con la Mesa del CTAR; el financiamiento a largo plazo; la necesidad de ceñirse a cuestiones técnicas y evitar las políticas; la importancia de planificar ahora para forjar estructuras que perduren cuando la CAO se retire; la necesidad de contar con un espacio para el diálogo y el aprendizaje de diversos temas; la necesidad de continuidad y de preparación para el futuro; y la importancia de que los pobladores asuman el compromiso de desplegar el esfuerzo y la ardua labor que demandará a todos la creación de una institución local para la solución de los problemas surgidos entre la comunidad y la mina. Se llegó a la conclusión de que la iniciativa de la mesa tendrá efectos positivos para Cajamarca.

Bill Zisch, de Minera Yanacocha, dijo que la empresa tenía algunas preguntas sobre el funcionamiento de la oficina y el papel que aquella podía cumplir. Uno de los riesgos o preocupaciones que Bill Zisch planteó fue similar al que había expresado en la primera reunión de la Mesa: la empresa estaba allí para abordar problemas suscitados entre la mina y la comunidad, pero no podía hacer las veces del gobierno. Hizo notar que hay cuestiones más amplias que trascienden los límites de lo que la Mesa puede decidir. Afirmó después que Minera Yanacocha respalda el concepto de una oficina de coordinación y un sistema duradero de solución de diferencias, aunque la participación de la mina tiene un límite. Planteó la posibilidad de un mecanismo de financiamiento para la etapa siguiente de la Mesa y la oficina de coordinación que siguiera los lineamientos actuales. Afirmó: “Si estamos tratando cuestiones que se presentan entre la mina y la comunidad, quizá resulte más apropiado que la mina actúe como proveedora importante de financiamiento a través de la CAO, tal como lo hemos hecho antes”.

Tras un significativo diálogo, la Mesa decidió, en forma unánime, que era preciso contar con un sistema permanente de solución de diferencias que la población local organizara y considerara como

propio. Como uno de los participantes señaló, “es importante instalar una oficina que respalde a la Mesa en Cajamarca y poner en marcha un sistema duradero de solución de diferencias. Donde exista una mina, siempre habrá conflictos, y necesitamos un espacio independiente que sustente las conversaciones en curso entre la mina y la comunidad, para que podamos resolver nuestros problemas de manera transparente y democrática”.

Los representantes de la Mesa adoptaron por decisión unánime un logotipo y un lema para la Mesa, concebidos por los participantes en los talleres de fortalecimiento de la capacidad. El lema, con una ligera modificación, es el siguiente:

Diálogo es: Todos somos diferentes, todos tenemos una parte de la respuesta y juntos la solución.

Exposición sobre pequeña y mediana empresa y microempresas

Ana Araujo, de Minera Yanacocha, presentó un panorama general del plan que la mina, en atención a su responsabilidad social, formuló en relación con la pequeña y mediana empresa. El plan tiene por objeto vincular la demanda de bienes y servicios de la mina con la oferta local, mediante la incorporación de una mayor proporción de empresas pequeñas y medianas de Cajamarca como proveedoras, con mecanismos apropiados para introducir mejoras y controlar la calidad.

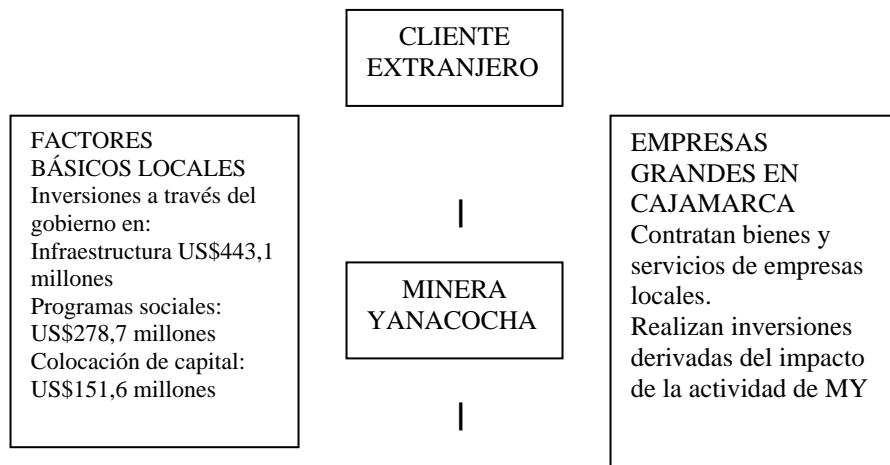
Como primera etapa del plan, Minera Yanacocha identificó la demanda de bienes y servicios que Cajamarca podría atender. La segunda etapa tiene los siguientes objetivos:

- Establecer las ventajas que podrían obtenerse si las firmas locales suministraran bienes y servicios a la mina, sus empresas contratistas y otras grandes empresas de Cajamarca.
- Determinar qué obstáculos impiden a las empresas locales cumplir los requisitos establecidos por Minera Yanacocha para sus proveedores.
- Formular una propuesta que permita superar esos obstáculos.

El plan comprende las siguientes etapas:

- Etapa I: Identificación de los flujos económicos del suministro de bienes y servicios por parte de empresas locales.
- Etapa II: Análisis de las características de las empresas locales con las que Minera Yanacocha mantiene relaciones comerciales. Sus puntos fuertes y débiles.
- Etapa III: Análisis de la situación de las empresas locales y sus posibilidades de proveer bienes y servicios a la mina y otras compañías.
- Etapa IV: Diseño de una propuesta para promover mejores normas respecto de la calidad, volúmenes de producción y oportunidades para las empresas locales.
- Etapa V: Fortalecimiento de la capacidad.

Se presentó a la Mesa una representación gráfica, que figura a continuación, de los flujos económicos que Minera Yanacocha generó en el Departamento de Cajamarca entre 1993 y 2001, a partir del suministro de bienes y servicios a la mina o sus contratistas, por parte de las empresas locales.



Minera Yanacocha, la Cámara de Comercio y empresarios destacados están trabajando actualmente en un proyecto para vincular los bienes y servicios que la mina necesita con empresas locales que pueden suministrarlos. La mina invitó a un representante de la Mesa a sumarse a este proyecto. Con el propósito de consultar, asesorar y apoyar a ese representante, la Mesa propuso la creación de un grupo de trabajo, denominado “Grupo PYMES”, cuyos miembros son:

Segundo Sandoval, *Cámara de Comercio*
 César Zamora, *Rondas Campesinas*
 Luis Rodríguez, *ITDG*
 Isabel Marín, *Rondas Campesinas*
 Dalila Morales, *Rondas Campesinas*
 Tres alcaldes, *centros poblados menores* (por designar)

El Grupo celebrará una reunión de instrucción para intercambiar ideas sobre la pequeña y mediana empresa antes de la cuarta reunión de la Mesa, que tendrá lugar en junio.

Calendario preliminar de los próximos talleres de capacitación y mesas de diálogo

Mayo	<u>Taller de capacitación de instructores:</u> 24-25 de mayo y 31 de mayo - 1 de junio de 2002.
Junio	<u>Mesa de Diálogo:</u> 4 de junio de 2002, Hostal Los Pinos, de 9.00 h a 18.00 h.

III. FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: CAPACITACIÓN EN MATERIA DE TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA ARMONÍA Y EL CONSENSO IMPARTIDA A LOS PARTICIPANTES EN EL DIÁLOGO

Parte III del taller: Promoción de la armonía y el consenso (Grupo B)

El 19 y el 20 de abril de 2002, un grupo de alrededor de 20 participantes del Grupo B se reunió nuevamente para la tercera y última parte del taller de capacitación, de 16 horas de duración total. A partir de técnicas y conceptos presentados anteriormente, este taller giró en torno a instrumentos prácticos que permiten establecer relaciones de cooperación, entablar diálogos y promover el consenso, así como a la función de terceros en la solución de conflictos. El grupo participó también en diversas actividades avanzadas, como las siguientes:

- El dilema del prisionero
- El relato de los gansos
- El diálogo en contraposición al debate
- Práctica de técnicas de facilitación
- El trato con personas “difíciles”

El dilema del prisionero puso en evidencia una serie de comportamientos profundamente arraigados en la sociedad de Cajamarca, que fomentan la competencia y la tensión entre

los grupos e impiden la cooperación. Esta fructífera actividad subraya la importancia de mantener la palabra empeñada y presenta el agravamiento de un conflicto que se produce al romper una promesa, la venganza, la necesidad de reparación ante engaños y traiciones sufridos en el pasado, y las estrategias para pasar de la competencia a la cooperación sin permitir que los demás se aprovechen de la situación. Los participantes establecieron profundas relaciones entre su experiencia frente al dilema del prisionero y lo que está sucediendo en el seno de su comunidad y sus instituciones, y reflexionaron sobre la forma en que podrían estar contribuyendo a esa dinámica negativa.

El relato que pone de relieve la conducta de los gansos durante sus penosos vuelos migratorios resultó valioso como metáfora para destacar la calidad del trabajo en equipo y el liderazgo que se necesitan para sobrevivir y alcanzar un objetivo común. Los participantes extrajeron las siguientes enseñanzas y conclusiones:

- *La unión hace la fuerza.*
- *La vida del hombre siempre es en comunidad, nunca solo.*
- *Juntos todo lo podemos, divididos nada somos.*
- *Todos en algún momento podemos ser líderes.*
- *Sin líderes, la marcha es a la deriva.*
- *En conjunto podemos beneficiarnos más.*
- *Los gansos se ayudan, auxilian y potencian porque todos buscan el mismo fin.*
- *Buscando lo que nos une y lo que nos divide lograremos construir un futuro mejor.*
- *Cuando todos comprenden el beneficio de la unión, se logra más rápido el objetivo.*

En la sesión sobre diálogo y debate se compararon los comportamientos, las actitudes y los procesos relacionados con cada técnica. De las reflexiones sobre lo que el diálogo significa surgieron el lema y el logotipo adoptados por la Mesa: "Diálogo es: saber que todos somos diferentes, todos tenemos una parte de la respuesta y juntos tenemos la solución".

Igualmente dignos de mención en este taller fueron el análisis de una situación de conflicto real presentada por uno de los alcaldes de los pueblos menores y el diseño de una estrategia para abordarla. Al trabajar con esta situación tan real, el grupo pudo aplicar muchas de las técnicas y conceptos aprendidos a lo largo de las tres sesiones, así como aportar sus conocimientos e ideas. El resultado fue una extensa lista de valiosas opciones estratégicas de utilidad para el alcalde.

Como cierre de la experiencia de capacitación se celebró una ceremonia de graduación, donde tanto los instructores como los participantes no tuvieron más que palabras de elogio y reconocimiento ante el compromiso mutuo y la intensa dedicación demostrados.

Cuando el equipo de la CAO regrese en mayo, se llevará a cabo un taller de capacitación de instructores destinado a mejorar la capacidad de promover la armonía y el consenso dentro de la comunidad de Cajamarca; a tal fin, los participantes en los talleres actuarán como instructores y transmitirán, en una escala más amplia, los conocimientos adquiridos.

IV. CONCLUSIÓN

La Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca ha dado un paso audaz al adoptar la decisión de poner en marcha un sistema permanente de solución de diferencias que se

mantenga por sus propios medios y con el que la población local se identifique. En la etapa siguiente, la Mesa establecerá una oficina destinada a prestar apoyo constante al proceso de diálogo entre Minera Yanacocha y las comunidades de Cajamarca, para que los problemas puedan abordarse con espíritu positivo y en un marco de respeto. Esa decisión representa, para la comunidad de Cajamarca y Minera Yanacocha, un nivel más profundo de compromiso conjunto con el cambio.