



**INFORME PRELIMINAR DE LA MISIÓN DE EXPERTOS DE LA
CAO ENVIADA A CAJAMARCA:**

SESIONES DE SEPTIEMBRE / OCTUBRE

Noviembre de 2002

**Oficina del Ombudsman y Asesor en Materia de Observancia de las políticas
ambientales y sociales (CAO) de la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el
Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI)**

I. LA MESA DE DIÁLOGO DE OCTUBRE

Introducción

Aproximadamente 80 representantes y observadores participaron en la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca realizada el 3 de octubre de 2002, desde las 9:00 a.m. hasta las 6:00 p.m. en el Hostal Los Pinos. Conducida como un *Taller de Evaluación*, la Mesa de octubre afinó la comprensión de los participantes de las fortalezas y limitaciones del proceso de diálogo tras haber cumplido un año de operaciones. Junto con un grupo básico de facilitadores locales capacitados para brindar asistencia en las sesiones, el equipo de facilitación de la CAO propició las opiniones de los participantes en relación con el proceso de la Mesa, los resultados sustanciales y las lecciones aprendidas, y sacó importantes recomendaciones para su dirección estratégica en el 2003.

La Mesa congregó a representantes de una amplia gama de 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 de Cajamarca, Alcaldes de los Pueblos Menores de los Distritos de La Encañada y Baños del Inca, Cámara de Comercio de Cajamarca, SEDACAJ, ITDG, Universidad Privada de Antonio Guillermo Urrello, Ministerio de Salud, Ministerio de Energía y Minas, Obispado de Cajamarca, CCPC y ASPADERUC.

La señora Rachel Kyte, Especialista Principal de la CAO, abrió la sesión de diálogo. En sus observaciones, reconoció los desafíos que enfrenta la Mesa, ya que fue preciso lidiar con temas difíciles relacionados con el desarrollo. Sin embargo, observó varios avances, haciendo referencia al estudio independiente del agua que está en curso y a las actividades preliminares para comenzar el estudio médico para las comunidades de San Juan, Choropampa y Magdalena. Asimismo, reconoció a la Mesa haber progresado en sus esfuerzos de asumir más responsabilidad en el proceso de diálogo, enfatizando que este proceso está en manos la Mesa, no de la CAO ni la mina.

La señora Kyte expuso que el objetivo de su visita era comprender el desarrollo actual de la Mesa y determinar si había suficiente buena voluntad, confianza, ímpetu, compromiso, credibilidad y progreso para iniciar una transición exitosa hacia un sistema local de resolución de disputas que pudiera alcanzar resultados sólidos.

Manifestó tener la expectativa de poder identificar, durante su misión, las medidas concretas que la Mesa tomará a fin de maximizar la eficiencia y efectividad del proceso, y de qué forma la CAO puede contribuir a ello, recordando al grupo: "La CAO trabaja para ustedes. Ustedes son nuestros clientes".

Estudio Independiente del Agua

Actualización del estudio del agua

David Atkins, representante de Stratus Consulting (la compañía contratada por la CAO para llevar a cabo un estudio independiente de la cantidad y calidad del agua), presentó al

miembro del equipo Carlo Calderón, quien se desempeñará como asistente técnico del equipo de Stratus. El señor Calderón creció en Cajamarca y se trasladó a los Estados Unidos hace aproximadamente diez años. Tiene un Grado de Asociado (Associates Degree) en gestión de la calidad del agua otorgado por el Red Rocks Community College en Colorado, y ha trabajado como técnico de calidad de agua para la ciudad de Parker, Colorado. Permanecerá en Cajamarca el tiempo que dure el estudio del agua (hasta finales de marzo de 2003).

Carlo asistirá al equipo en todo el trabajo realizado en Cajamarca. Sus responsabilidades incluyen coordinar a los veedores, servirles de punto de contacto, realizar las actividades de muestreo semanales, etc. Todo su trabajo se realiza bajo la dirección del equipo de Stratus. Su supervisor es David Atkins. Por consiguiente, Carlo no toma decisiones sobre cuándo o dónde se toman las muestras, ni está autorizado a ver los datos antes de la publicación del informe final.

El señor Atkins proporcionó un cuadro panorámico del trabajo más reciente del equipo, incluyendo detalles sobre el primer muestreo integral que realizaron. Atkins informó que el equipo ha establecido una oficina en el centro mismo de Cajamarca. Ubicada a la vuelta del Hostal Los Pinos, en Jr. Amalia Puga 318, la oficina ofrece al equipo un lugar seguro para hacer su trabajo, reunirse con los veedores, preparar las muestras de agua para su traslado, etc. David invitó a los participantes de la Mesa a visitar la oficina y observar dónde trabaja el equipo y de qué forma manejan las muestras. También proporcionó información para entrar en contacto con la oficina. (Teléfono: 828649; correo electrónico: ccalderon@stratusconsulting).

El primer muestreo integral, planificado para la temporada seca, cuando el caudal de los ríos está en su nivel más bajo, se puso en marcha el 11 de septiembre de 2002, con la recolección de muestras en el río Mashcón.

Del 11 al 17 de septiembre, dos equipos de muestreo de Stratus recogieron muestras en 47 locaciones por todo el perímetro de la mina. Se designó a un grupo de veedores para que observara a cada equipo. Por suerte, los equipos pudieron culminar su trabajo sólo unas horas antes de que las primeras lluvias empaparan Cajamarca.

El equipo de Stratus envió las muestras a dos laboratorios para su análisis. Un laboratorio en Lima, SGS, recibió las muestras que requerían un análisis rápido. El laboratorio de Lima evaluará los sólidos disueltos totales, los sólidos suspendidos totales y las bacterias. Para satisfacer la necesidad de despachar rápidamente las muestras, los miembros del equipo de Stratus llevaron estas muestras a una línea de autobús en Cajamarca y dispusieron lo necesario para que fueran transportadas diariamente a Lima, donde fueron recibidas por un representante de los laboratorios SGS.

Las muestras restantes, que debían ser analizadas para verificar la presencia de metales y otros componentes, fueron almacenadas en un refrigerador con cerradura y envasadas para su transporte la noche del 18 de septiembre. Los veedores observaron cómo las muestras fueron envasadas en cajas térmicas, el proceso de seguimiento para cada muestra y el sellado de las cajas térmicas. Los veedores observaron el transporte de las cajas térmicas selladas a la estación de autobuses y fueron testigos del momento en que Carlo Calderón abordó el autobús Ormeño con rumbo a Lima.

El trabajo de Carlo era conducir personalmente las cajas térmicas a la estación de autobuses en Lima, y entregarlas al agente de aduana, quien acompañó las muestras al lugar desde donde fueron transportadas al laboratorio en los Estados Unidos (Columbia Analytical Services en Kelso, Washington, Estados Unidos).

David enfatizó que las muestras habían estado bajo su cuidado desde que fueron recogidas. Las muestras han llegado sin percances al laboratorio en Kelso, Washington.

David anunció que el siguiente muestreo integral será programado durante las dos primeras semanas de noviembre de 2002. Las muestras serán tomadas en los mismos 47 puntos a fin de evaluar la calidad del agua durante la transición de la temporada seca a la lluviosa. El muestreo de campo integral final se realizará en algún momento entre los meses de febrero y marzo.

Además de los tres muestreos integrales (temporada seca, transición entre la temporada seca y la temporada lluviosa, y la temporada lluviosa), el plan de muestreo de campo requiere un muestreo semanal en diversas locaciones durante el tiempo que se prolongue el estudio. La noche del 2 de octubre de 2002, David, Carlo y un veedor realizaron la primera actividad de muestreo semanal.

Informe de los Veedores

Gilberto Cruzado, veedor de la Universidad Nacional de Cajamarca, observó que las muestras serían tomadas en diferentes momentos del día y la noche, los fines de semana y los días de semana, y reiteró que se procederá a tomar muestras ocasionales con una regularidad semanal durante el programa de muestreo semanal del estudio. David añadió que él, Carlo y uno de los veedores tomaron la primera de las muestras semanales la noche previa a la Mesa de octubre. El programa ha incorporado muestreos semanales debido a que Stratus deseaba tomar precauciones adicionales para proteger el proceso de investigación de campo, de manera que la comunidad y la mina confíen en los resultados, y para garantizar que las muestras no reciban influencia de nadie.

En respuesta a un segundo punto planteado por el señor Cruzado en relación con el agua subterránea, David explicó que el foco de atención del estudio era el agua superficial debido a que la mayoría de las personas usan el agua superficial para abastecerse de agua. Además, cuando el equipo de Stratus mide la calidad del agua durante la temporada seca, el agua efectivamente proviene del agua subterránea. De hecho, el equipo monitorea la calidad del agua subterránea al medir la calidad del agua en las corrientes de bajo caudal.

Luis Gilberto Rafael Castrejón, veedor de las Rondas Campesinas, relató un caso en el que se produjo un cambio en el enfoque de muestreo, y las razones que motivaron el cambio. En el plan que los hidrólogos plantearon, constaba que usarían una bomba de mano para llenar de agua las botellas. Las botellas de muestreo eran bastante grandes, por lo que resultaba lento llenar las botellas con la bomba de mano. Para acelerar el proceso, el equipo decidió implementar un cambio y especificó que podía recogerse “muestras tomadas rápidamente” en las botellas, que serían enviadas al laboratorio de Lima debido a que no están filtradas y no tienen conservantes. El equipo pudo ahorrar tiempo sin comprometer la integridad de la muestra; sin embargo, para salvaguardar la transparencia y credibilidad del estudio, fue importante comunicar el cambio y sus razones a los veedores.

David comentó que Luis es muy observador y que su historia es un perfecto ejemplo de cómo los veedores cumplen su función con verdadera eficacia. “Ellos hacen que nos mantengamos alertas”, comentó. “Si hacemos algo, debemos tener una razón para ello. Los veedores aportan mayor transparencia y, por consiguiente, mayor credibilidad al estudio. Son observadores perspicaces y esto significa que siempre debemos tener una buena razón para justificar los cambios que hacemos”.

Luis y otros veedores hicieron notar que algunos veedores no están cumpliendo con sus obligaciones. Este es un tema serio y demuestra cierta falta de respeto por la Mesa. Tanto los veedores como los representantes de la Mesa exhortaron a los veedores a asumir su responsabilidad seriamente.

Alberto Herrera, veedor de Minera Yanacocha, observó que todos los aspectos del protocolo de muestreo de campo habían sido cumplidos y respaldó una observación hecha por Gilberto Cruzado...en el sentido de que el éxito del trabajo del equipo de hidrólogos dependerá de la presencia de los veedores. “Son ellos los que deben atestiguar si se respetan los protocolos—sí o no. Su presencia y esfuerzo son necesarios para que los resultados sean verosímiles y dignos de confianza al final”. Por esta razón, Alberto recomendó con insistencia que por lo menos un veedor acompañara a Carlo Calderón en sus viajes de muestreo semanales, aun cuando se realizaran de noche.

Cleotilde Villanueva, veedora de las Rondas Campesinas, reiteró la importancia de que los veedores mantengan vigente su compromiso de participar como observadores y testigos activos del estudio. Ella considera que es una falta de respeto a la Mesa cuando los veedores o sus instituciones ignoran el compromiso que han adquirido.

Zenaida Mirez, veedora de las Rondas Campesinas, planteó el importante tema de la comunicación e información a la comunidad sobre el trabajo de la Mesa y el estudio del agua. Observó la necesidad de mayor publicidad y transparencia para dar a conocer quiénes somos y qué hacemos. Comentó: “La gente no sabe quiénes somos, qué es el estudio del agua, o cómo hacemos nuestro trabajo. La CAO ha recibido muchas condenas y no existe ninguna información que contrarreste las ideas equivocadas que han sido difundidas por algunas personas de la comunidad. Si nosotros no contamos nuestra propia historia, otros lo harán por nosotros, tergiversándola para sus propios fines. Necesitamos sacar a la luz nuestra propia historia. Necesitamos comunicar extensamente lo que hacemos en nuestro estudio del agua y en torno a la Mesa”.

Gilberto Cruzado señaló que el documento técnico que describe el plan de muestreo de campo es profesional, interesante y está muy bien hecho. Alentó a las personas a leerlo. Quedarán impresionados.

Comentarios y discusión de la Mesa

1. *Preparación de los veedores.* Se planteó el tema de la preparación técnica que debería tener un veedor, y si se requería mayor capacitación o formación técnica para desempeñarse eficazmente como veedor. Tanto la Mesa como los veedores enfatizaron que si bien los veedores aportan experiencias diversas a su función, la formación técnica no es el criterio más importante para desempeñarse exitosamente como veedor. La gente convino en que lo que preparaba a los veedores para hacer este trabajo con mayor eficacia, más de lo que podría alguna vez aportar cualquier formación técnica, era la confianza que les prodigaban cada una de sus

instituciones. Un veedor condensó bien esta idea al decir: “Estamos preparados para hacer este trabajo porque contamos con la confianza de nuestra comunidad”.

2. *Temas de participación.* Muchos participantes de la Mesa afirmaron y reconocieron el valioso papel que desempeñan los veedores y el admirable trabajo que realizan. La Mesa también abordó el problema de “falta de participación” de los veedores y sugirió que las instituciones nombren a otro representante en caso de problemas de participación. A los veedores que no puedan cumplir con su función se les pedirá que renuncien. La Mesa es un mecanismo de responsabilidad y debe garantizar que los veedores hagan su trabajo. El perspicaz comentario de un participante hizo notar lo siguiente: “Si no contamos con un grupo comprometido de veedores y sus instituciones, los resultados del estudio no resistirán las críticas. La gente dirá que los resultados fueron traídos por la mina. Por eso debemos hacer esto públicamente y mantener nuestros compromisos”.
3. *ONG.* Se hizo un comentario sobre la falta de participación de las ONG. Las ONG han tomado la decisión conjunta de no participar en la Mesa o en calidad de veedores en el estudio del agua. Si alguna ONG, o el conjunto de ellas, desea participar, se les da la bienvenida. Por el momento, la mayoría se mantiene al margen. No obstante, las puertas siguen abiertas para su participación.
4. *Correr la voz.* Muchos representantes reconocieron los avances positivos logrados en el estudio. Sin embargo, fue desalentador que la mayoría de los cajamarquinos, incluso las instituciones representadas en la Mesa, no tuvieran conocimiento del estudio. Los participantes recomendaron sin reservas que éste es el momento de hacer correr la voz sobre la Mesa y sus avances, de manera que haya credibilidad y respeto no sólo para el estudio del agua, sino también para la Mesa misma. La gente sugirió diversas estrategias, desde cursar invitaciones a los nuevos grupos, como el Colegio de Ingenieros, hasta realizar una conferencia de prensa.

Como un primer paso, el equipo de hidrólogos ofreció brindar sesiones de información a los sectores que expresaran su interés. En su viaje de octubre, el equipo se reunió con el Alcalde de Cajamarca y SEDACAJ. Si otros sectores de la Mesa estuvieran interesados en una sesión de información para sus instituciones o comunidades, deben ponerse en contacto con el equipo de la CAO o con Carlo Calderón, el asistente técnico de Stratus Consulting.

5. *Reembolso a los veedores.* Los veedores y su función redundan en beneficio de todo Cajamarca y crean confianza. Ellos sirven como voluntarios, sus instituciones ofrecen sus servicios como voluntarios. Si bien algunos desempeñan esta función como parte de un puesto remunerado en su institución, otros no reciben ningún sueldo. Debido a que los veedores son un elemento esencial para el éxito del estudio, la Mesa recomendó que los veedores recibieran alguna forma de compensación. No parecía justo exigir que los veedores usaran sus recursos personales para cubrir gastos de viaje en el desempeño de sus funciones como voluntarios. El Comité de Coordinación elaborará una política para rembolsar a los veedores por gastos de viaje. Se seguirá ofreciendo almuerzo. La CAO ha aclarado que no es posible compensar a los veedores por su tiempo.
6. *Vídeo sobre el muestreo del agua.* Uno de los participantes sugirió que los muestreos de campo fueran filmados, lo que permitiría que el público tome

conocimiento del estudio independiente del agua, el proceso de muestreo de campo y las actividades que realizan los veedores y el equipo de hidrólogos. El equipo de la CAO y los veedores ya habían discutido en una reunión previa la posibilidad de filmar las actividades de campo, recomendando que el equipo filmara además el envasado y transporte de las muestras, y el análisis de laboratorio en Lima y Kelso (Washington). Esto permitirá cumplir varios fines:

- Informar a la comunidad en general sobre el estudio del agua y proporcionar un acercamiento de lo que involucra el estudio de campo.
- Dotar a los veedores de las herramientas que necesitan para hacer su trabajo, comunicándose con sus instituciones y forjando credibilidad en el proceso del estudio.

En respuesta a estas sugerencias, el equipo de Stratus ha ofrecido filmar el muestreo de campo de noviembre, y actualmente estudia con el laboratorio de Kelso en Washington la posibilidad de filmar en video el análisis de laboratorio.

San Juan, Choropampa y Magdalena

Estudio Médico

Antecedentes

Las comunidades de San Juan, Choropampa y Magdalena han solicitado a la CAO realizar una evaluación independiente del estado de salud de sus comunidades para determinar si existe algún impacto potencial residual en la salud como resultado del derrame de mercurio ocurrido en junio del año 2000. El estudio, que tiene un alcance específico, examinará los impactos persistentes en la salud de la gente como resultado del derrame de mercurio de la mina. El estudio no pretende ofrecer una evaluación integral del estado de salud de estas comunidades; tampoco será un estudio de referencia o un estudio genérico del mercurio en las comunidades.

El Dr. Adolfo Zutel, toxicólogo clínico de Buenos Aires, fue contratado por la CAO para elaborar un plan de trabajo y protocolo para el estudio médico independiente. Él ha informado que tras su visita a Cajamarca en el mes de agosto y luego de que las comunidades se vieron afectadas por el derrame de mercurio, preparó el primer borrador del plan de trabajo en colaboración con tres miembros de su equipo: el Dr. F. Mendyrzycki, neurólogo pediátrico; el Dr. C. Decuzzi, nefrólogo; y el Dr. M. Vasil, neurofisiólogo. Todos ellos residen en Buenos Aires.

Funciones, responsabilidades y necesidad de cooperación

La señora Kyte observó que la realización de un estudio médico tan específico requiere la plena cooperación del Ministerio de Salud, la Mesa, las comunidades afectadas y Minera Yanacocha. La cooperación del Ministerio es particularmente significativa ya que la salud es una de las responsabilidades más importantes que un gobierno tiene con su población. La CAO no tiene el derecho de interferir en esa relación.

Por ejemplo, si ocurre que el equipo médico encuentra a alguien que ha sufrido repercusiones en su salud sea o no por causa del mercurio, relacionado con el derrame, posiblemente esa persona necesite recibir tratamiento y esa responsabilidad recae en el Ministerio de Salud, junto con los actores sociales con los que haya establecido alguna

sociedad. El equipo médico independiente que trabaja bajo los auspicios de la CAO tiene la responsabilidad moral de derivar a las personas afectadas a alternativas de tratamiento, y será responsabilidad del Ministerio de Salud discutir estas alternativas con las personas afectadas.

Además, desde una perspectiva moral, social, práctica y política, la línea que separa las atribuciones y responsabilidades de las diversas entidades involucradas, incluso la CAO, el Ministerio de Salud, la comunidad y la mina, debe ser muy clara antes de iniciar el trabajo.

La Especialista Principal de la CAO hizo una promesa: “No abusaré de la posición de confianza que tengo con ustedes, ni pondré en riesgo la credibilidad de mi cargo o mi credibilidad personal iniciando un estudio si esta línea no es clara. Estas comunidades han estado traumatizadas durante dos años y no seré yo quien les cause más traumas. Esta es una de las razones por las que el proceso está tomando un tiempo largo. Es muy complicado emprender esta tarea. De hecho, resulta muy difícil para cualquier ministerio de cualquier país. Es un tema político delicado para cualquier país”. La señora Kyte explicó que su intención era negociar una forma de hacer progresos con las partes principales durante su misión.

Aumentando la credibilidad

La señora Kyte enfatizó la necesidad de contar con un protocolo de estudio sumamente riguroso e intelectualmente defendible que pueda someterse a una estricta revisión por pares (peer review). El diseño del estudio actualmente está sometido a un proceso de revisión por pares con otros expertos médicos que han trabajado con la CAO en los Estados Unidos. Esta es una medida que normalmente se toma en cualquier estudio médico internacional. Sólo cuando exista consenso en el sentido de que el estudio es riguroso e intelectualmente defendible, será compartido con la Mesa y las comunidades afectadas.

Una vez que el equipo saque sus conclusiones, el estudio será sometido a otra rueda de revisión por pares. Un proceso riguroso de revisión por pares aumentará la credibilidad del estudio y será una defensa contra quienes pudieran intentar socavar el estudio. Si bien esta aproximación retarda el proceso, en el largo plazo producirá un estudio más sólido y defendible.

Ms. Kyte explicó por qué los veedores no pueden constituirse en la estrategia de mayor credibilidad para el estudio médico. “Con respecto a los veedores en este proceso de estudio, mi impresión es que esto es algo totalmente distinto de lo que se vio en el estudio del agua. Lo que estamos tratando es la reserva de la gente en relación con su médico. Estamos a favor de las revisiones por pares y del hecho de que los doctores de la CAO hablen con los doctores de la mina, los doctores del Ministerio y sus doctores también. A menos que la Mesa opine en contrario, me inclino a que los doctores de la CAO hagan las pruebas y que no tengamos a 10 doctores examinando a cada uno de los pacientes y cada una de las pruebas. La revisión por pares es la función de credibilidad en este caso”.

Los próximos pasos

La señora Kyte explicó que la semana entrante el equipo de la CAO tomará parte en una negociación con los líderes de la comunidad, Minera Yanacocha y el Ministerio de Salud, para debatir la forma en que trabajarán juntos a fin de resolver los temas pendientes.

Calendario

El estudio no puede iniciarse hasta que exista un acuerdo de cooperación entre el Ministerio de Salud y la CAO. La representante de la CAO se muestra optimista sobre la posibilidad de que la nueva directora regional del Ministerio de Salud sea un socia. La señora Kyte señaló: “La directora regional ha sido cooperativa y ahora necesitamos ser muy meticulosos y llegar juntos a un acuerdo claro. Mi presencia aquí obedece a la intención de lograr ese acuerdo, y a ello me dedicaré durante la próxima semana”.

La señora Kyte reconoció la frustración que experimenta la gente al haberse prorrogado el calendario. Si bien la necesidad de avanzar es de fundamental importancia, sin un acuerdo con el Ministerio, el estudio no puede empezar. Además de un acuerdo con el Ministerio, el protocolo de estudio necesitará una reflexión cuidadosa—quién puede ser parte del estudio, las etapas del estudio, etc. Aunque la señora Kyte espera que el estudio no tome tanto tiempo como el estudio del agua, indicó la posibilidad de que el equipo médico tenga que realizar 2 a 3 visitas, y necesitará tiempo para la revisión por pares de su trabajo.

Evaluación de la Mesa de Diálogo

Es una práctica común que los participantes de una mesa de diálogo se dediquen periódicamente a la reflexión y la autoevaluación para hacer un balance de los progresos y desafíos, reunir las lecciones aprendidas, desarrollar las recomendaciones para mejorar y sentar una sólida base para la siguiente etapa del trabajo. La meta no es el consenso sino más bien la reunión de perspectivas individuales, y sólo después se procurará unir las en un marco coherente que identifique los temas y pautas clave, así como las diferencias en la forma en que las personas perciben el trabajo del proceso de diálogo.

El mes de septiembre de 2002 marcó el final del primer año de funcionamiento de la Mesa, y fue la ocasión indicada para realizar una autoevaluación seria y exhaustiva. Los aportes que contribuyeron a la evaluación incluyeron evaluaciones escritas separadas preparadas por el Comité de Coordinación, la Cámara de Comercio y Minera Yanacocha.

Además, la Mesa desarrolló su propia perspectiva. Conducida por un cuadro de facilitadores de pequeños grupos, capacitados en negociación, mediación y facilitación, 80 participantes trabajaron en pequeños grupos durante varias horas para abordar una serie de temas diseñados para evaluar el proceso, los productos y resultados, y las lecciones aprendidas de la Mesa, y hacer recomendaciones para el 2003. (Los temas aparecen en el apéndice al final de este documento). El facilitador de cada grupo pequeño resumió los resultados de su grupo en una serie de sesiones de presentación de informes.

Los resultados de estos documentos de evaluación serán recopilados y se reflejarán en un informe separado de próxima aparición.

Cierre de la Mesa

En sus observaciones finales, la Especialista Principal, la Sra. Kyte, de la CAO notó cambios positivos en relación con su última visita y alentó a los participantes, de esta Mesa o de otros procesos de diálogo, a recordar que las respuestas a los problemas se encuentran dentro de la comunidad y en sus relaciones mutuas.

También urgió a los representantes de la Mesa a tomar acciones concretas. “Hoy nos dedicamos a hablar. Ahora debemos aprender a hacer que las palabras se traduzcan en acciones. Escucho lo que ustedes dicen. Conozco la necesidad de que el comité directivo tenga más control. El control lleva aparejada la responsabilidad. Asuman esa responsabilidad. Tienen la capacidad para representar esta Mesa. Sigamos adelante y den a conocer a otros grupos lo que aquí se hace. Así, cada uno de nosotros debería estar preguntándose, qué puedo hacer personalmente en mi trabajo, en mi vida, ya sea como alcalde, o como director de recursos humanos, por la mina, o como líder en las Rondas, etc. Pregúntense qué puede hacer cada uno de ustedes para que la agenda se ponga en marcha. No se trata del discurso que necesito dar o de la queja que debo escribir. Se trata de las acciones que necesito tomar (especialmente la mina). ¿Cuáles son las cosas que pueden hacerse y no necesitan más discusión? En este siguiente paso hay que decidir, hacer, actuar, no sólo hablar. No les daremos la espalda, pero éste es el momento de la acción...de hacer cosas juntos. Empezamos hoy”.

Cronograma Preliminar de Talleres de Capacitación y Mesas de Diálogo futuros

Mesa de diciembre	<u>Mesa de Diálogo</u> —3 de diciembre de 2002 en el Hostal Los Pinos, de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.
Taller de Capacitación de diciembre	<u>Promoción de la Armonía y el Consenso</u> —6 a 7 de diciembre de 2002 para participantes invitados por el equipo de capacitación CAO-Cajamarca

II. FUTURO DE LA MESA DE DIÁLOGO Y CONSENSO CAO-CAJAMARCA

Transición a un liderazgo local

La CAO abrirá una oficina en Cajamarca y trasladará la responsabilidad del manejo y facilitación del proceso de la Mesa a un equipo local al culminar este año. Esta decisión es la respuesta a una solicitud formulada por la Mesa para continuar el proceso de diálogo, y es el resultado de varias discusiones previas con los participantes. La Mesa del 3 de diciembre será la sesión de diálogo final en la que el equipo de facilitación de la CAO actuará por última vez en el ejercicio de sus actuales atribuciones. Desde enero de 2003, la Mesa ingresará a una fase de transición y el equipo de la CAO asumirá un papel de asesoría, recursos y monitoreo. En su lugar, un coordinador local dedicado a tiempo completo tomará el mando en calidad de representante de la CAO in situ, con la ayuda de un asistente, el gerente del proyecto y los dirigentes del Comité. Este equipo brindará apoyo permanente al proceso de diálogo e implementará un sistema de resolución de disputas más estable, que será responsable de su propio sustento y pertenecerá a la localidad. El sistema de resolución de disputas tiene como objetivo prevenir y resolver problemas que surjan del desarrollo y operaciones de Minera Yanacocha, con las comunidades de la región de Cajamarca, de forma positiva y respetuosa.

Para sentar las bases que permitan una transición exitosa, el Comité y la CAO participarán en un proceso de planificación estratégica a fines de noviembre. El objetivo de la sesión de planificación es desarrollar un borrador del plan de trabajo para la Mesa en el 2003. El plan propondrá metas y actividades para la Mesa, y definirá además las funciones y responsabilidades del Comité, el coordinador, el gerente del proyecto y la CAO durante el período de transición. Parte del plan de trabajo incluirá una estrategia de comunicación de amplia base para informar y consultar en un radio más amplio con las instituciones representadas y la comunidad en general sobre el trabajo de la Mesa.

El Comité someterá a consideración de la Mesa el plan propuesto, para que ésta haga sus comentarios, revisión y aprobación durante la sesión del 3 de diciembre.

Protegiendo la integridad del proceso

Mantener la integridad de un diálogo de colaboración debería ser la primera prioridad de sus dirigentes. Hasta la fecha, la CAO y el equipo de facilitación de la CAO han actuado como custodios del proceso de la Mesa. Al hacerlo, han tomado medidas extraordinarias para trabajar con la comunidad y la mina a fin de estructurar conjuntamente un proceso de diálogo adecuado para Cajamarca, que sea percibido y experimentado como legítimo. El germen de la legitimidad de la Mesa brota de varios principios rectores:

- Compromiso de buena fe y cierta iniciativa convincente de participación entre los grupos interesados clave.
- Resultados sustanciales que son duraderos y tangibles.
- Simetría entre las partes—facultades e incentivos relativamente equitativos entre los participantes.
- Partes adecuadamente preparadas para negociar, las mismas que pueden abogar eficazmente por sus intereses y necesidades sin sentirse compelidas o presionadas para llegar a un acuerdo.
- Orientación fundamental hacia el cambio en oposición a la protección del statu quo.
- Pertenece a los participantes del diálogo, en oposición al control de una parte poderosa que saque provecho de los demás, busque protección política, reprima las críticas o debilite la resistencia.

La CAO, el equipo de facilitación de la CAO y la Mesa están dedicados a conducir el proceso de diálogo con este espíritu. Como los dirigentes de la Mesa se van sucediendo, el equipo local de la Mesa participará de esta responsabilidad.

Sin embargo, como cualquier enfoque que aborda temas complicados, el proceso de la Mesa no está exento de eventuales abusos. Conscientes de los peligros que algunas veces se producen en las actividades que forman consenso, el equipo de la CAO se ha mantenido alerta frente a cualquier dinámica que tenga trazas de abuso de proceso, manipulación o una hábil cooptación, así como los intentos de parte de los detractores de sembrar dudas sobre la legitimidad del diálogo para sus propios fines.

Ser custodios del proceso requiere vigilancia e intervención de parte de la CAO y los facilitadores, en respuesta a la dinámica que se genere al interior o fuera de la Mesa. Por ejemplo, varias partes han cuestionado de vez en cuando el compromiso que la mina tiene con la Mesa. Al citar una serie de acciones que van desde la falta de participación de los representantes principales de la mina en la Mesa en los cursos de capacitación para la creación de consenso, hasta la falta de asistencia de los responsables de adoptar las

decisiones de parte de la mina en la Mesa, la comunidad ha expresado su preocupación sobre las verdaderas intenciones de la mina. Se ha planteado la cuestión de si la mina está creando falsas esperanzas en la gente, usando la Mesa como una táctica para establecer relaciones públicas, etc. La comunidad comprende que no es posible llevar adelante un proceso legítimo sin el compromiso claro de la mina. De otro modo, la Mesa se convertirá en una parodia o una farsa, ridiculizando a quien intente contribuir seriamente, y debilitando la influencia y credibilidad de los que se han comprometido a buscar soluciones a la tensión entre la comunidad y la mina.

La CAO ha declarado que no permitirá que ningún proceso de diálogo sea manipulado o usado para fines poco éticos. Si bien la CAO comprende que hay ciertas personas en la mina que no desean la Mesa, la Especialista Principal de la CAO ha sostenido permanentes conversaciones con Carlos Santa Cruz y otros funcionarios de cargos directivos de la mina sobre su participación, y ha recibido su apoyo permanente. En una reciente conversación con la Especialista Principal, Carlos Santa Cruz reiteró el deseo de la mina de tener una participación seria y de buena fe. También manifestó su conformidad con la estrategia de transición de la CAO para establecer un sistema de resolución de disputas, dotado de personal local y conducido en Cajamarca.

La custodia del proceso también requiere de estrategias para enfrentar a los detractores externos, quienes arrojan sombras de duda sobre la legitimidad del proceso. Ciertamente, la Mesa ha sufrido su parte en estas pruebas de integridad, lo que ha provocado que algunos participantes pongan en duda si estaban en lo correcto al esperar y creer que podían tener algún impacto en su futuro. A medida que la Mesa se fortalezca y avance hacia la toma de decisiones, aquellos elementos de la comunidad que intentan desbaratar el proceso—es decir, quienes perciben una pérdida de poder o peso político como consecuencia de un proceso exitoso—harán sentir con mayor fuerza sus voces en su intento de deslegitimar la Mesa. El equipo local, el Comité y la Mesa tendrán que estar listos para enfrentar estas amenazas con una respuesta rápida y estratégica.

La conclusión es que ni la Mesa ni la CAO permitirán ser manipuladas por ningún actor interno o externo al proceso. En la Mesa de octubre, la Especialista Principal de la CAO señaló enfáticamente: “Si en algún momento la CAO considera que ya no es posible proteger la integridad del proceso, la CAO se retirará. Mi presencia aquí sólo se justifica si puedo proteger la integridad del proceso, donde los mediadores puedan garantizar un espacio de equilibrio de poder para el diálogo y las acciones concretas”.

En el futuro, la responsabilidad de la custodia recaerá de lleno y colectivamente en los hombros del Comité, el coordinador, la Mesa y la CAO. Juntos tendrán la función de garantizar que el proceso de diálogo siga adelante con su reputación y credibilidad intactas. Y aunque siempre existe el riesgo de manipulación con fines poco éticos, y la Mesa necesitará mantener una actitud vigilante sobre los eventuales abusos de poder que provengan de dentro o de fuera, también existe la oportunidad de lograr una comprensión más profunda de las metas y valores de los demás y, en consecuencia, una mayor creatividad y disposición para satisfacerlos.

III. CONCLUSIÓN

En su primer año de funcionamiento, la Mesa enfrentó el tremendo desafío de crear las condiciones necesarias para un diálogo significativo. Para que los ciudadanos y la mina

podieran ingresar al escenario público y expresarse, debió prestarse atención a los siguientes aspectos: desarrollar confianza; captar el interés del público para que participara e hiciera frente a las sombras de escepticismo –escepticismo sobre la capacidad de cooperación de la CAO, el proceso de la Mesa y la propia gente para obtener un resultado positivo.

Por consiguiente, la Mesa se ha convertido en mucho más que un proceso de diálogo público a través del cual las partes de un conflicto se involucran en la resolución de un problema. Lograr el arraigo de foros de colaboración sostenibles en la comunidad de Cajamarca exigió que la Mesa desarrollara un proceso con características únicas, que combina las actividades de diálogo con los esfuerzos para mejorar el capital social (confianza entre los ciudadanos, sus gobiernos y la mina), y comprometerse en la construcción de un espacio público.

Aunque la sombra del escepticismo no se ha disipado por completo, y la confianza sigue siendo frágil, la mayoría convendría en que la Mesa ha logrado con éxito establecer circunstancias más favorables para sustentar un proceso de compromiso ciudadano deliberante. Hoy los participantes muestran una predisposición más marcada al diálogo y hay una cierta cultura de la tolerancia de parte de las organizaciones involucradas. Si bien estos relatos señalan un cambio respecto de tácticas previas más contenciosas, la situación puede variar.

Para tener éxito en el largo plazo, la Mesa necesitará nutrir las raíces del diálogo y preparar el camino para una oferta más abundante de acciones y resultados visibles. En diciembre, la Mesa se reunirá para disponer una dirección estratégica para el 2003. Mirar hacia adelante empieza por mirar hacia atrás. En sus deliberaciones y autoevaluación durante la sesión de octubre, la Mesa volvió los ojos hacia lo ocurrido el año pasado, para reflexionar sobre los avances, limitaciones y lecciones aprendidas. De aquel esfuerzo surgieron diversas preguntas estratégicas. Algunas se ponen de relieve a continuación. Será importante tener en mente estos desafíos mientras preparamos nuestra dirección estratégica para el 2003.

1. *¿Cómo realizamos la transición del diálogo a la acción, del hablar al hacer?*
El 2002 ha sido un año para reunirnos y conversar. El 2003 debería ser un año de acción, un año en el que cosechemos resultados tangibles y productos visibles de las semillas de diálogo cultivadas y alimentadas en el 2002. ¿Qué agenda sustancial de temas vinculados con la acción, dentro de la capacidad de la Mesa, ofrecerá beneficios concretos y significativos a la comunidad, el medio ambiente y la mina en el 2003?
2. *¿Cómo ampliamos el espacio público?* Es probable que el trabajo futuro de la Mesa requiera un proceso de participación más amplio por parte de los ciudadanos ordinarios, cuyas vidas se verán afectadas por los resultados finales del proceso de la Mesa. Necesitaremos crear numerosos puntos de acceso para la participación del público, para informar y recordar a la comunidad que algo único está ocurriendo en Cajamarca, algo en lo que están invitados a participar. Ofrecer una gama de oportunidades de participación (es decir, la cobertura de la radio y la televisión, boletines informativos, consultas con las instituciones, visitas a las comunidades en las plazas de los pueblos) aumenta la eficacia del proceso e intensifica la formación de confianza y credibilidad. Es particularmente importante ampliar el compromiso de los ciudadanos a medida que empiecen a cristalizarse los resultados tangibles del

diálogo. A medida que la Mesa se encamine hacia la toma de decisiones, aquellos elementos dentro de la comunidad que perciban una pérdida de poder como resultado de un proceso exitoso se volverán más ruidosos y violentos en su intento de deslegitimar el proceso. El público puede ser un factor importante para contrarrestar las críticas interesadas por parte de los detractores de la Mesa.

3. *¿Cómo mantenemos el compromiso de los ciudadanos y evitamos que la Mesa “se queme”?* Los procesos democráticos son por naturaleza desordenados e ineficientes. Además, pueden resultar sumamente fatigosos y desgastantes para el espíritu y el alma. Por otro lado, los marcos ambientales y socioeconómicos son tan complejos que a menudo no tenemos más alternativa que trabajar con los demás para hallar soluciones. Ningún grupo tiene las respuestas ni puede solucionar las cosas solo.

Para tener éxito, la Mesa tendrá que hallar la forma de mantener el compromiso de los ciudadanos. Esto podría exigir una reformulación de la forma en que la Mesa está estructurada, tal vez basándose más en la actividad de los grupos de trabajo y menos en las sesiones plenarias. El compromiso de los ciudadanos es sin duda más fuerte cuando las personas ven los resultados tangibles de su trabajo y reciben respeto y reconocimiento por su esfuerzo.

4. *¿Qué se necesitaría para que la mina reconozca el valor de la Mesa y haga un uso cabal y adecuado de ella como foro para la resolución de problemas?* Para que cualquier proceso de diálogo tenga éxito, debe ser tomado en serio por sus miembros más poderosos. La Mesa busca señales de que la mina está efectivamente comprometida en hacer un uso cabal y adecuado de la Mesa para resolver problemas y conflictos con la comunidad. Si la mina está verdaderamente comprometida, debe demostrar y reafirmar que prefiere abordar estos problemas a través de la Mesa. Como lo expresó una de las partes en su evaluación del proceso de la Mesa: “Minera Yanacocha debería llevar a cabo las actividades relacionadas con la mediación y la resolución de conflictos dentro del contexto / marco de la Mesa”.

Además, es importante que la mina le dé crédito a la Mesa y reconozca el vínculo directo entre sus acciones y decisiones y el diálogo desarrollado en la Mesa. Muchas de las personas que participan en la Mesa tienen la impresión de que la mina oye las preocupaciones o necesidades de la comunidad, y toma acciones unilaterales basadas en el proceso de diálogo sin concederle a la Mesa ninguna participación posterior y sin consultarle nada. Muchos en la comunidad interpretan esta forma de proceder que niega el reconocimiento y toma acciones unilaterales como una falta de respeto y una señal de la indecisión que muestra la mina para asumir un compromiso pleno con la Mesa. Esta indecisión para asumir un compromiso pleno ha obstaculizado el progreso de la Mesa.

Finalmente, aunque la mina sostiene que está comprometida en la tarea de hallar soluciones conjuntas a los problemas que interesan a ambas partes, mientras actúe individualmente sin involucrar a aquellos que tienen algún interés en participar y a quienes han invertido para obtener resultados, aun sus acciones mejor intencionadas no alcanzarán los resultados deseados. La gente tiene las manos extendidas esperando que su ayuda sea solicitada, que se le permita participar y contribuir con sus ideas (por ejemplo, el grupo de trabajo de la Mesa sobre

pequeños negocios), etc. Cuando no se le pide su ayuda, no sólo se desvanece la buena intención de la mina, sino que ese proceder unilateral crea aún más hostilidad.

En conclusión, existe una lógica mayor y una dinámica prometedora en relación con la Mesa. Durante su primer año de funcionamiento, la Mesa se comprometió en la creación de un espacio público, afrontó las dudas y creó la confianza necesaria para que germinaran las raíces de un proceso de resolución de problemas basado en el consenso, mientras trabajaba en temas más sustanciales como el estudio independiente del agua. Desarrolló su identidad como Mesa técnica y procuró forjar y cuestionar su propia legitimidad. Tuvo que lidiar con una serie de dilemas—¿es posible que la colaboración funcione en Cajamarca?, ¿hemos sido capaces de crear la confianza necesaria para negociar con eficacia?, ¿se ha corregido en la medida de lo necesario el equilibrio de poder de manera que la gente hoy puede participar en igualdad de condiciones?, ¿puede el proceso de diálogo ser justo e involucrar a todos los grupos interesados cuando están en juego temas tan amplios?, ¿podemos ir más allá de los buenos sentimientos para proponer soluciones sustanciales que se traduzcan en beneficios concretos para la comunidad, el medio ambiente y la mina?, ¿puede la Mesa valer el tiempo que requiere?, ¿podemos superar la cultura de la inmediatez, aprender a ser tolerantes, pacientes y efectivos, y reconocer que los cambios fundamentales implican procesos complejos y prolongados y deben ser comprendidos y abordados desde esta perspectiva? La Mesa halló respuestas a algunos de estos dilemas, y todavía está buscando respuestas para otros.

La Mesa es un trabajo en curso. Su carácter es evolutivo y orgánico, se mueve por etapas y fases, en círculos, más que en línea recta. La siguiente fase consiste en pasar de las palabras a las acciones. El éxito dependerá de la medida en que los representantes mantengan su pleno compromiso y transformen efectivamente sus palabras en acciones que beneficien a la comunidad, el medio ambiente y la mina.

Como lo expresó tan acertadamente uno de los alcaldes: “Hay un momento para hablar y otro para actuar. ¿Cuándo pasamos a las acciones?”.

Alcalde de un centro poblado menor

APPENDIX

EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LA MESA DE DIÁLOGO Y CONSENSO CAO-CAJAMARCA 3 de octubre de 2002

1. **Cuáles fueron los aspectos buenos y malos del proceso de la Mesa?**

- Representatividad—fue representativa de los grupos de interés de Cajamarca
- Clima de diálogo—(respeto, cooperación, balance de poder)
- Participación—(voz de mujeres, monopolio de la palabra, participación democrática)
- Grado de compromiso de la gente—(venir a la Mesa, no retirarse, asistencia, perseverancia, etc.)
- Facilitadores a cargo
- Participación de la CAO
- Comité coordinador

2. **Resultados/Productos**

- Relaciones entre: personas; la comunidad y MY; las instituciones
- Estudio de agua (información de los participantes acerca del plan de trabajo; información sobre proceso técnico del estudio; esfuerzos para crear credibilidad; grupo de trabajo de veedores)
- Capacitación
- Estudio médico
- Oficina de la Mesa
- Otros resultados

3. **Qué lecciones se aprendieron durante este proceso de diálogo y consenso?**

4. **Futuro/vida de la Mesa--2003**

- Cómo podríamos mejorar la imagen y fortalecer la Mesa frente a la comunidad (acciones de parte de: instituciones, MY, comunidad y CAO)?
- Qué sugerencias y propuestas tienen para las próximas 12 meses?
- Recomendaciones: a MY, a los participantes y instituciones, a los facilitadores, a la CAO?