



**INFORME DE LA EVALUACION INDEPENDIENTE  
DE  
LA MESA DE DIALOGO Y CONSENSO CAO-CAJAMARCA**

**Mayo 2005**

**Preparado por:**

**Manuel Rodríguez, Walter Arensberg, Rosembert Ariza & Julia Roig  
Equipo de la Evaluación Independiente**

**Preparado para:**

**La Oficina del Asesor de Cumplimiento/Ombudsman (CAO)  
de la Corporación Financiera Internacional (CFI) y del  
Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI)**

# INDICE

<b>1. INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGIA DE LA EVALUACION .....</b>	<b>2</b>
<b>3. ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
3.1 El Sector Minero.....	3
3.2 Contexto Político e Institucional .....	4
3.3 Una Escena Volátil.....	5
3.4 Cajamarca y Minera Yanacocha .....	5
<b>4. LA ORGANIZACION Y ACTIVIDADES DE LA MESA .....</b>	<b>8</b>
4.1 Evolución Histórica.....	8
4.2 Metas y Objetivos de la MESA.....	12
4.3 Programas de Trabajo Anuales y Actividades .....	13
4.4 Organización y Funciones.....	14
<b>5. EVALUACION del desempeño de la MESA.....</b>	<b>15</b>
5.1 Contexto de la Evaluación .....	15
5.2 Evaluación de la Estructura Organizativa y Desempeño de la Mesa .....	17
5.3 Evaluación de la Estrategia y Programas de la Mesa.....	24
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>29</b>
6.1 Conclusiones Generales .....	29
6.2 Recomendaciones .....	32
6.3 Futuro Rol de CAO.....	37

**ANEXO 1 – Listado de Entrevistas**

**ANEXO 2 - Referencias**

# EVALUACION DE LA MESA DE DIÁLOGO Y CONSENSO CAO-CAJAMARCA

## INFORME DE EVALUACION (Mayo 2005)

### 1. INTRODUCCION

La Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca (*Mesa*) está en una encrucijada. Concebida como un medio para tratar los conflictos entre Minera Yanacocha SRL, la mina de oro más grande de Perú, y la comunidad de Cajamarca, la *Mesa* ha evolucionado en una dirección que lleva a cuestionar su capacidad de servir como un mecanismo efectivo de mediación para cumplir sus objetivos originales. Desde su iniciación en septiembre de 2001, con el apoyo de la Oficina del Ombudsman Asesor de Cumplimiento (CAO) de la Corporación Financiera Internacional (IFC), la *Mesa* se ha establecido como una organización formal, ha asumido un serio estudio técnico sobre el medio ambiente y ofrecido un foro abierto, transparente y participativo para ventilar y discutir temas que afectan la comunidad y la mina. Al mismo tiempo, se ha mantenido sin involucrarse directa y activamente en la resolución de conflictos, y por razones que en parte están fuera de su control, nunca ha podido obtener la legitimidad y amplia aceptación de la comunidad que le permitirían tener un rol decisivo en mejorar las tensiones, la desconfianza y la volatilidad que afectan la relación entre la comunidad de Cajamarca y Yanacocha. Como la *Mesa* está en su cuarto año de operación, ha llegado el momento de que su liderazgo y la CAO reflexionen acerca del rumbo que ha tomado la *Mesa*, examine sus fortalezas y debilidades y defina un sendero claro y realista para el futuro.

Este informe presenta los resultados de una Evaluación Independiente, que fue encargada para proporcionarle a la *Mesa* y a la CAO una apreciación imparcial que contribuya a su análisis interno de las estrategias que la *Mesa* debería seguir para llegar a ser una organización auto suficiente, efectiva y autónoma. La evaluación, que ha incluido un extenso trabajo de campo en Lima y Cajamarca, Perú, fue realizada desde febrero hasta mayo 2005 por un equipo de cuatro consultores independientes, especializados en evaluar organizaciones de base comunitaria, gestión ambiental, y procesos de resolución de disputas.<sup>1</sup>

Después de esta introducción, el informe contiene cinco secciones principales. La primera describe los objetivos específicos y metodología de la evaluación. Para comprender el contexto en el cual opera la *Mesa*, la siguiente identifica brevemente las tendencias nacionales críticas en Perú que afectan la gobernabilidad y el sector minero y describe el rol de Minera Yanacocha en la ciudad y región de Cajamarca, destacando los temas que condujeron a la creación de la *Mesa*. La cuarta sección describe la organización, funciones y programas de la *Mesa* y establece la base para la evaluación de la *Mesa* que aparece en la quinta sección. La sección final del informe presenta las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación Independiente.

---

<sup>1</sup> Dr. Manuel Rodríguez Becerra, Líder de Proyecto; Rosember Ariza, Experta Legal; Julia Roig, Especialista Legal y en Resolución de Conflictos; Walter Arensberg, Especialista en Evaluación y Manejo Ambiental

## 2.0 OBJETIVOS Y METODOLOGIA DE LA EVALUACION

De acuerdo con los Términos de Referencia aprobados por la *Mesa* y la CAO, la Evaluación Independiente tiene dos objetivos principales:

- El primero es “hacer una apreciación de la eficacia de la *Mesa* como foro para expresar preocupaciones, compartir perspectivas y acuerdos alcanzados sobre acciones para resolver problemas y prevenir conflictos.”<sup>2</sup> En otras palabras contestar la pregunta; cuán eficazmente ha cumplido la *Mesa* los términos de su Declaración de Misión.
- El segundo es proporcionar a la *Mesa* y a la CAO un análisis y recomendaciones que informen, en sus deliberaciones, sobre los pasos que la *Mesa* debe dar para convertirse en una organización autosuficiente, independiente del apoyo financiero y técnico de la CAO.

Dentro de este contexto, el Equipo:

- a) hizo una apreciación de la estructura, organización y conducta operativa de la *Mesa*, incluso la conducta de su Junta Directiva y Asambleas Generales.
- b) revisó el desempeño de la *Mesa* tomando en cuenta su misión declarada, sus estrategias y los objetivos específicos enumerados en sus programas anuales de trabajo, con énfasis especial en el objetivo de prevención y resolución de conflictos y la promoción de los valores de transparencia, apertura, independencia y participación pública y privada.
- c) evaluó las estrategias y actividades técnicas que la *Mesa* ha emprendido para lograr sus objetivos.

Es importante tener presente que la evolución y desempeño de la *Mesa* no puede separarse de los cambios que ocurren en Minera Yanacocha, ni de las variables percepciones y política de Cajamarca. En la medida de lo posible, el Equipo ha procurado considerar todos estos factores para llegar a su evaluación de la *Mesa*.

La metodología empleada por el Equipo abarcó cuatro actividades principales. La primera fue una extensa revisión de la documentación pertinente que existía, de fuentes primarias y secundarias acerca de:

- la historia, organización, programas de trabajo y actividades de la *Mesa* (las minutas de las reuniones de la *Mesa* e informes de las misiones de soporte Técnico de la CAO fueron fuentes especialmente valiosas en este aspecto);
- el rol de Minera Yanacocha en la situación económica, política y social de Cajamarca
- y las políticas, procedimientos y actividades de la Mina en sí.

---

<sup>2</sup> Términos de referencia para una Evaluación de la MESA de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca CAO (marzo 2005)

En segundo lugar hubo una extensa serie de 70 entrevistas con una amplia gama de interesados públicos y privados, a nivel nacional y local. Estas entrevistas fueron las fuentes primarias para evaluar los logros y la legitimidad percibidos y la viabilidad actual de la *Mesa*. Las entrevistas incluyeron:

- figuras en la administración y manejo de la *Mesa* y la CAO; funcionarios municipales, regionales y nacionales en Cajamarca y Lima;
- líderes de de la sociedad civil de ONGs, la universidad local, organizaciones rurales;
- directivos de la Minera Yanacocha, y su empresa propietaria la Newmont Mining Company,
- funcionarios de la Corporación Financiera Internacional (CFI).<sup>3</sup> .

La tercera actividad consistió en trabajos de campo en Minera Yanacocha y el cerro Quilish, objeto de violenta y continua controversia entre la compañía y la comunidad de Cajamarca. Finalmente, los miembros del Equipo hicieron una serie de ejercicios analíticos estructurados, diseñados para integrar la información recabada por cada miembro en un consenso concreto sobre las tendencias centrales, conclusiones y recomendaciones que emergían de la evaluación.

### 3. ANTECEDENTES

El desempeño de la *Mesa* no puede entenderse sin examinar las tendencias que forman el contexto político, económico y social en el cual opera. Estas se manifiestan a nivel nacional, como también en el contexto local de Cajamarca y en la situación de Minera Yanacocha. No se intenta aquí explorar todas las tendencias que afectan el estado de la situación en Perú, sino de seleccionar las que parecen ser significativas para la conducta de la *Mesa*.

#### 3.1 El Sector Minero

La economía peruana ha crecido sostenidamente en los últimos años. El PBI ha crecido al 4,7% desde el año 2000 y según el pronóstico alcanzará 5,1% en 2005. Los sectores más fuertes están en las exportaciones agrícolas, textiles, gas natural y minerales. La minería es un sector en fuerte crecimiento. En los últimos 10 años el total de las inversiones en el país llegó a 6.7 mil millones y se consideran inversiones por un valor estimado de \$10 mil millones. En 2004, los minerales representaron el 55% de las exportaciones totales y aproximadamente 29% de la recaudación impositiva nacional.<sup>4</sup> Perú ocupa el séptimo lugar en la producción de oro mundial. La producción creció regularmente, con 20.200 KGF producidos en 1990, 47.800 KGF en 1994 y 157.000 KGF en 2002. En 2001, el oro representó el 16,6% de las exportaciones de Perú.<sup>5</sup> En 2003 esta cifra había crecido hasta un 23,5% de las exportaciones totales, o sea US\$ 2 mil millones.

Minera Yanacocha representa casi la mitad de la producción anual de oro en Perú. Es un consorcio de Newmont Mining Corporation de Denver, Colorado, Compañía de Minas Buenaventura S.A. (Perú) y la Corporación Financiera Internacional que tienen una

---

<sup>3</sup> Anexo 1 y 2 - Lista de Entrevistas y Documentos Revisados

<sup>4</sup> *Economist*, febrero 3, 2005

<sup>5</sup> *Ideele* No 166/ octubre 004

participación accionaría del 51.35%, 43.65% y 5% respectivamente. La producción de la compañía representa 8-11% de las exportaciones de oro totales de Perú y se considera como la mina de oro más grande de América Latina. La producción de la compañía creció desde 81.000 onzas en 1993 hasta cerca de 3 millones de onzas en 2003. Tiene un área de terreno bajo concesión de aproximadamente 1.572 kilómetros cuadrados, incluyendo cuatro cuencas y la divisoria continental Andina. La mina Yanacocha está ubicada a 38 km al norte de Cajamarca.<sup>6</sup> El actual distrito minero de Yanacocha cubre alrededor de 160 km<sup>2</sup> e incluye 5 minas a cielo abierto.

### **3.2 Contexto Político e Institucional**

A pesar del crecimiento relativamente firme de la economía, Perú está pasando por un período de gran incertidumbre. El crecimiento económico no se traduce en mejores índices sociales y la transición política e institucional del gobierno corrupto y autoritario del presidente anterior, Fujimori, a un orden democrático coherente y estable, está lejos de haberse completado. Existe una penetrante desconfianza en los líderes políticos y en las instituciones públicas que ha minado gravemente su legitimidad.

El gobierno del presidente Toledo ha sido perjudicado por el escándalo, y la confianza en su liderazgo ha caído por debajo del 10%, según las encuestas de la opinión pública. A un año de las elecciones en abril de 2006, ninguna agrupación política parece tener un sólido apoyo del público y ningún conjunto de líderes se destaca entre todos. Esta situación indudablemente cambiará al acercarse las elecciones, pero al momento no está nada claro el rumbo que escogerá el país.

El lento ritmo del proceso de descentralización gubernamental que se reactivó tras la partida de Fujimori también contribuye a la falta de confianza en las instituciones del gobierno. Aunque hace unos tres años comenzaron los esfuerzos para activar el proceso, la administración pública en el país está aun centralizada en los ministerios nacionales y sus oficinas regionales, los cuales a su vez sufren por falta de recursos financieros y de personal técnico para cumplir sus funciones regulatorias. Las condiciones y capacidades de los gobiernos regionales recién formados reflejan meramente las debilidades de las agencias nacionales, de modo que la transferencia de funciones y autoridades, aun en el mejor de los casos, es difícil.

Las entrevistas en el Ministerio de Energía y Minas (MEM), el Consejo Nacional de Medio Ambiente (CONAM) y el Gobierno Regional del Departamento de Cajamarca, ilustran la complejidad de este proceso. En el caso del medio ambiente, por ejemplo, el CONAM es responsable de establecer las políticas y regulaciones ambientales a nivel nacional pero CONAM no tiene un rango ministerial y la implementación de estas políticas es responsabilidad de los ministerios sectoriales. La oficina regional del CONAM es la secretaría técnica del Consejo Ambiental Regional (CAR), el cual recomienda la política al Gobierno Regional, pero estas políticas están implementadas por las oficinas regionales de las agencias o ministerios, al igual que por las autoridades locales. Aparte de la confusión de funciones, la situación queda ejemplificada por el hecho de que la oficina regional del CONAM en Cajamarca tenía un mínimo de empleados en el momento de la evaluación, al igual que la oficina de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno Regional. Esto se complica aún más con el hecho de que INRENA (Instituto para Recursos Naturales) es directamente responsable de los asuntos relacionados con los suelos, el agua y los bosques. En el caso de MEM, la falta de personal técnico a nivel nacional hasta hace poco, condujo a la práctica de contratar auditoría ambiental

---

<sup>6</sup> Nina Robertson, Borrador de Monografía sobre la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca (marzo, 2005)

para las operaciones mineras a empresas pequeñas que rara vez tenían la capacidad técnica o los recursos para realizar la tarea adecuadamente.

Un par de notas finales sobre el proceso de descentralización: una es que las nuevas autoridades políticas regionales que han ingresado en la escena, ahora entran a menudo a competir por influencia con los líderes cívicos y municipales locales. Como se verá más adelante, esta competencia ha afectado el nivel de participación de funcionarios regionales y municipales en la *Mesa*. El otro punto es que el estado de continuo cambio creado por el proceso ha dejado muchos vacíos regulatorios que, en circunstancias normales, deberían ser llenados por parte de una vigorosa acción del Estado. La misma necesidad de establecer una *Mesa* para abordar los conflictos entre la comunidad y Minera Yanacocha ilustra esta situación.

### **3.3 Una Escena Volátil**

En los últimos años en Perú, el sector de industrias de extracción se ha convertido en un campo de intenso conflicto social. Más y más la gente exige una distribución y utilización más equitativa de los beneficios derivados de estas industrias para el mejoramiento de todos los Peruanos y de las comunidades a las que afectan. Al mismo tiempo, es más consciente de los impactos sociales y ambientales negativos que estas industrias pueden producir. Las protestas de las comunidades locales, organizaciones de agricultores, grupos indígenas y ONGs nacionales e internacionales contra el gasoducto de Camisea<sup>7</sup>, son imitadas por protestas en las comunidades mineras a través del país, en Tambogrande, La Zanja y Tintaya, así como en Yanacocha.

En todos los niveles de la sociedad civil Peruana, la gente ha reconocido la gravedad de la situación y la necesidad de desarrollar un nuevo consenso social y político con respecto al rol de la industria minera en el desarrollo sustentable del país. Al momento, la sociedad civil, la industria minera y el gobierno se han reunido en un Diálogo Nacional sobre Minería y Desarrollo Sustentable y el Ministerio de la Presidencia ha establecido una Oficina de Análisis y Prevención de Conflictos. Más aún, las compañías mineras con más visión de futuro han incorporado estándares internacionales más altos para la buena práctica ambiental y responsabilidad social corporativa y han empezado a hacer esfuerzos para incorporarlos en sus operaciones y en sus relaciones comunitarias. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos no han dado signos positivos y la intensidad de la insatisfacción popular y la desconfianza general en la industria y en los líderes gubernamentales a veces sobrepasa el ritmo de estas respuestas, por más bienintencionadas y positivas que sean. Manejar la volátil situación es una prioridad insoslayable a nivel local en Cajamarca y a nivel nacional.

### **3.4 Cajamarca y Minera Yanacocha.**

La ciudad de Cajamarca (población 120.000) es la capital del Departamento de Cajamarca y está dentro de la provincia del mismo nombre. El departamento es uno de los más pobres en Perú. Según el Informe de Desarrollo Humano de UNDP (2002), Cajamarca ocupa el 20º lugar entre los 25 departamentos del país. Los datos del Ministerio de Trabajo para 2002 indican que 54,4% de la fuerza laboral en la provincia trabajaba en agricultura; 36,4% en servicios y 13,2% en minería. Dentro del departamento, en general, el analfabetismo es 24,5% y la desnutrición infantil crónica está cerca del 43%. Sin embargo el producto bruto interno del departamento se

---

<sup>7</sup> [www.Amazonwatch.org/amazon/pe/camisea](http://www.Amazonwatch.org/amazon/pe/camisea)

duplicó entre 1995 y 2003: de 2,107 millones de Soles nuevos<sup>8</sup> a 5,530 millones. Gran parte de este crecimiento (1,1814 millones de Soles nuevos) puede atribuirse al sector minero.

Minera Yanacocha comenzó las operaciones cerca de la ciudad de Cajamarca en 1992. Aunque la compañía originalmente esperaba operar en la mina durante sólo 10 años, nuevos descubrimientos de oro en varios lugares han incrementado su proyección a por lo menos 30 años más de actividad minera. En 1993 la mina produjo 81.000 onzas de oro y en 2003 la producción había crecido hasta 2,8 millones de onzas. El crecimiento de la mina ha tenido impactos positivos y negativos sobre la ciudad y la región circundante.

Por el lado positivo, el crecimiento de la mina ha generado importantes inversiones nuevas y empleos en el área, dando lugar a la construcción de viviendas e infraestructura y a nuevas empresas de servicios. Según Yanacocha: Responsabilidad Social, el informe de la compañía sobre sustentabilidad para 2003, 7.443 trabajadores fueron empleados por la mina, 1.857 de los cuales eran empleados de Yanacocha y 5.886 trabajaban para contratistas. Más del 44% de los empleados permanentes venían de Cajamarca. Los salarios totales eran S/84 millones, mientras que el costo laboral total era S/221.282.195. Las compras de la compañía en Cajamarca sumaron US\$73,9 millones. En 2003, Minera Yanacocha pagó \$140.162 millones en impuestos al gobierno de Perú, de los cuales \$70 millones son designados para ser redistribuidos en el departamento a través de la ley de minería del Perú, o Canon Minero. La distribución real del ingreso todavía no se ha hecho sentir a nivel local, sin embargo, la contribución acumulada de Yanacocha al Canon Minero alcanzó \$147 millones durante la década 1993-2003.

Sin embargo, el impacto de la Mina ha tenido también un lado negativo, el cual ha generado una compleja relación de “amor-odio” hacia la mina en la comunidad de Cajamarca. La presencia de la Mina ha transformado la economía regional, de una economía basada en granjas lecheras y agricultura a la explotación minera y servicios, trastornando las estructuras sociales tradicionales y el mercado de tierras y trabajo. La inmigración de los mineros y contratistas a la ciudad ha sobre-exigido el mercado local de vivienda y las agencias de servicio social. Más aun, ha habido un crecimiento, mal recibido, en los clubes nocturnos y prostíbulos para atender a los recién llegados.

En las áreas rurales, los pequeños granjeros y terratenientes se quejan de las prácticas sin transparencia y coercitivas de la compañía en las compras de tierra, bloqueo de canales de irrigación y contaminación de la provisión de agua por las operaciones mineras. La percepción de que existe una tendencia por parte de la compañía a operar en forma arrogante y unilateral, evitando la consulta y acción transparente a favor de arreglos políticos ocultos, sólo ha servido para agravar la reacción del público al impacto de la mina.

La relación conflictiva entre Minera Yanacocha y la comunidad local se puede ilustrar con el caso de Choropampa, las quejas presentadas en su contra por FEROCAFENOP, y más recientemente por las violentas protestas contra el abortado esfuerzo de Yanacocha de iniciar exploraciones en el Cerro Quilish.

En primera instancia, en junio de 2000, el mercurio derramado por Ransa, una empresa camionera contratada por Yanacocha, enfermó a un número importante de gente de las ciudades de Choropampa, Magdalena y San Juan, y condujo a una disputa legal aun vigente entre las partes afectadas y Newmont Mining Corporation. La Investigación Independiente, comisionada por la oficina del Ombudsman Asesor de cumplimiento de IFC, encontró que la compañía camionera fue negligente y que Yanacocha estaba fundamentalmente en falta por no tener amplias políticas y procedimientos aceptables para el manejo y transporte de desperdicio

---

<sup>8</sup> 1US\$ = cerca de 3.26 s/ en 2005

peligroso de la Mina Yanacocha. El caso de Choropampa está aún en proceso legal e involucra a una cantidad de personas en juicios legales individuales y colectivos contra la mina. Este caso se cita con frecuencia como un ejemplo de las operaciones irregulares y peligrosas de Yanacocha y como un asunto no resuelto en la agenda entre la Mina y la comunidad local.

FEROCAFENOP es la Federación de Rondas Campesinas Femeninas del norte del Perú, una asociación rural de grupos de mujeres, activa en el Departamento de Cajamarca. Junto con CORECAMI, un movimiento regional de comunidades afectadas por la minería, FEROCAFENOP presentó un reclamo a la CAO en marzo de 2001, afirmando que Yanacocha no estaba cumpliendo con las políticas de salvaguarda ambiental y social de la CFI. La reclamación cita varias violaciones y efectos sociales y ambientales adversos, tales como; 1) falta de divulgación y consultas sobre EIAs; 2) falta de reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas; 3) prácticas injustas de compra de tierras; 4) falta de atención a los impactos sociales adversos de la Mina; 5) promesas rotas sobre infraestructura y empleo que se ofrecieron a la gente y 6) contaminación de la provisión de agua local.<sup>9</sup> Como se verá, la respuesta de la CAO a este reclamo condujo directamente a la creación de la *Mesa*.

Cerro Quilish es el ejemplo más reciente de la relación volátil entre la Mina y la comunidad de Cajamarca. El Cerro Quilish, una montaña fuera de Cajamarca, está dentro de los límites de la concesión minera de Yanacocha del Ministerio de Minas. Minera Yanacocha recibió un permiso de MEM para emprender la exploración de minerales en 2004. Muchos miembros de la comunidad consideran sin embargo, que este lugar es una valiosa fuente de agua para Cajamarca y han hecho varios intentos para impedir su explotación, incluyendo una orden municipal declarando esta como área protegida. La ordenanza fue litigada y subió a la Corte Suprema de Justicia la que falló diciendo que el gobierno Municipal estaba actuando fuera de sus límites legales al hacer tal declaración. Reforzados por este fallo y desafiando la oposición de la comunidad, en septiembre 2004 Yanacocha procedió a mover maquinaria al sitio. La intensidad de las protestas públicas que siguieron, incluso movilizaciones masivas que involucraron demostraciones de más de 10.000 personas y bloquearon los caminos a la Mina y dentro de Cajamarca por 10 días, esto llevó finalmente a que la Mina emitiera una disculpa pública ante el pueblo de Cajamarca y a pedirle a MEM que revocara su licencia de exploración. El capítulo final del tema de Cerro Quilish no se ha escrito todavía, pues mucha gente en Cajamarca espera que la Mina lo intente otra vez, cuando se hayan calmado las pasiones y Yanacocha ha hecho varias declaraciones ambivalentes acerca de los futuros planes para Quilish..

Dentro de esta historia de conflicto y controversia hay alguna evidencia de que Minera Yanacocha está evolucionando, por lo menos en su retórica, hacia un enfoque más positivo para con la comunidad. El Informe de Responsabilidad Social 2003 destaca esta nueva conciencia, por lo menos retóricamente. La política corporativa de Newmont subraya la alta prioridad que se le da a la conducta ambiental y socialmente responsable, tanto en la operación de la Mina como con la comunidad. Las políticas de Salud y Seguridad de la Mina están mejorando y el liderazgo de Yanacocha ha realizado esfuerzos concertados para establecer programas abiertos que alcancen a la comunidad. El informe destaca las actividades de control de calidad ambiental, el nuevo laboratorio para análisis ambiental, medidas para controlar la sedimentación y mejorar el manejo de desperdicios sólidos, junto con el apoyo de Yanacocha al estudio de cantidad y calidad del agua realizado por Stratus Consulting, iniciado por la *Mesa* y a la auditoría ambiental interna realizada por INGETEC. El informe de Yanacocha presenta el compromiso de la compañía con el desarrollo social, la educación y con el mejoramiento de la infraestructura municipal y regional. Además, toma nota de la inminente creación de la

---

<sup>9</sup> Nina Robertson, IBID

Asociación los Andes de Cajamarca, fundación corporativa de Yanacocha para el desarrollo de la comunidad, que comenzó a operar en 2004 con el expreso propósito de promover soluciones a largo plazo para el desarrollo de la región. Sin embargo, ha sido lento el paso del cambio interno y los críticos argumentan que todavía queda un gran camino para recorrer antes de que las declaraciones de la compañía se hagan realidad

## **4. LA ORGANIZACION Y ACTIVIDADES DE LA MESA**

### **4.1 Evolución Histórica**

La creación de la *Mesa de Diálogo y Consenso* CAO-Cajamarca fue el resultado de dos reclamos presentados al Asesor en Cumplimiento-Ombudsman de la Corporación Financiera Internacional y de la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) a comienzos de 2001. Un reclamo se refería al derrame de mercurio en Choropampa, declarando que Yanacocha no ha cumplido con su compromiso de ayudar a las víctimas y el otro fue el reclamo presentado por FEROCAFENOP, alegando que las actividades mineras de Yanacocha estaban causando contaminación ambiental y aumentaban la desigualdad social en la región, entre otros efectos adversos. En respuesta, la CAO comisionó un equipo de expertos en resolución de conflictos incluyendo especialistas de los Estados Unidos y Argentina, para investigar la situación y consultar con la comunidad y a la compañía se le recomendó medidas para abordar estas preocupaciones.

La *Mesa* surgió de un proceso deliberativo y participativo fomentado por la CAO y su equipo de expertos, que comenzó en 2001 con la primera misión del equipo de la CAO y que llevó a un Protocolo Organizacional Formal en marzo 2002, el reclutamiento de un coordinador de personal permanente en enero 2003 y la apertura de una oficina en 2004. Para propósitos descriptivos, el desarrollo y consolidación de la *Mesa* se puede describir en cuatro etapas:

#### ***Alcance y Convocatoria (Julio-Septiembre 2001)***

Durante esta primera etapa, el equipo de la CAO se ocupó de determinar si era posible y de qué modo podía establecerse en Cajamarca un proceso para resolver disputas entre la comunidad y la Mina. En su primera misión, el equipo se encontró con una gran variedad de interesados, para identificar el alcance de los temas que enfrenta la comunidad y determinar la disposición de los diferentes grupos a entrar en un proceso de diálogo y discusión dirigido a la resolución de disputas. Habiendo comprobado que había una oportunidad y un deseo de establecer un foro de diálogo, el equipo, en su próxima misión, se reunió nuevamente con los interesados y organizaron tres reuniones en las cuales: a) facilitaron la discusión acerca del alcance de los temas identificados durante la primera misión; b) exploraron los principios y enfoques alternativos para crear consenso y resolver disputas, y c) examinaron opciones para avanzar en el contexto de Cajamarca. Una serie de organizaciones que representan intereses urbanos y rurales, incluso Minera Yanacocha, participaron en este proceso, y se llegó a un acuerdo para establecer un proceso permanente y una agenda de temas a tratar. Un número de ONGs decidió no participar en la *Mesa* porque pensaban que ésta estaba muy atada a Minera Yanacocha.

Es importante subrayar tres puntos acerca de este proceso inicial. El primero es que la estrategia del equipo de la CAO reconoció que como los hábitos de discurso respetuoso habían sido bastante erosionados por la intensidad de la desconfianza dentro de la comunidad, había que darle una prioridad muy alta a fomentar deliberadamente una cultura de diálogo entre los

miembros de la *Mesa*, a través de un programa de sesiones de capacitación. Este tipo de capacitación se llevó a cabo indirectamente a través de la facilitación de reuniones formales de la *Mesa* e indirectamente por medio de sesiones especiales durante los meses subsiguientes. El segundo punto es que hubo un compromiso explícito de parte de las organizaciones que participaban en estas reuniones formativas, para hacer de la *Mesa* un foro de discusión y resolución de conflictos. Y el tercer punto es que en esta reunión inicial se definió una matriz de temas y el grupo identificó el efecto de las actividades de la Mina sobre la calidad y cantidad de agua como una prioridad para iniciar la acción.

### ***Período de Desarrollo (Octubre 2001-Marzo 2002)***

Durante este período las organizaciones participantes de la *Mesa* establecieron un Comité Coordinador, se continuaron los programas de capacitación y se lanzó su trabajo técnico. El Comité de Coordinación, cuyos miembros fueron aprobados por la Asamblea, se transformó más tarde en la Junta Directiva de la *Mesa*. Se llevaron a cabo varios talleres de refuerzo de capacidades de sobre resolución de disputas y métodos para crear armonía y consenso en las reuniones públicas. Se definieron los Términos de Referencia para el estudio del agua que incluyeron el concepto de emplear Veedores (monitores comunitarios) para verificar las actividades y métodos del equipo hidrológico; se obtuvieron de Yanacocha los fondos para la realización del estudio para que sean manejados a la CAO, y en enero 2002 se seleccionó a Stratus Consulting para realizar el estudio, que empezó en junio del mismo año. Yanacocha fue anfitriona en una visita a la mina para los participantes de la *Mesa*, y entregó en las reuniones varios informes de progreso de cómo estaba abordando los temas presentados en reuniones anteriores. En uno de esos informes, Yanacocha declaró que pospondría considerar por varios años la explotación de Cerro Quilish. Durante este período de desarrollo hubo discusiones para extender la nómina de miembros de la *Mesa* y así atraer más participación de las agencias del gobierno y de ONGs ambientales. En enero de 2002 el Protocolo que define los objetivos y principios de la *Mesa* fue formalmente firmado.

En noviembre de 2001 se lanzó un proceso de diálogo paralelo desde el Ministerio de la Presidencia, para abordar conflictos entre la comunidad y Yanacocha. El diálogo era parte de una iniciativa nacional de abordar asuntos similares en todo el país. Este proceso se llevó a cabo bajo la dirección de CTAR (Consejo Transitorio de Administración Regional), un cuerpo creado bajo el régimen del Presidente Fujimori y continuó bajo Toledo para coordinar la administración regional. La *Mesa* del CTAR incluyó oficiales de gobierno municipal, regional y nacional, líderes parlamentarios, la sociedad civil y ONGs. La MESA CTAR inició una discusión con Yanacocha la que llevó a acuerdos para establecer un Laboratorio independiente de análisis ambiental y hacer una auditoria de las operaciones de la Mina. La auditoria financiada por Yanacocha, pero dirigida por MESA CTAR fue contratada a una firma de consultoría ambiental colombiana, INGETEC. La Mina eventualmente creó un laboratorio en su propio terreno, por encima de las objeciones de los miembros de la *Mesa* CTAR, quienes deseaban emplazarlo en Cajamarca. Aunque la *Mesa* expresó formalmente su voluntad de reunirse con la *Mesa* de CTAR, parece que tal reunión nunca tuvo lugar. La *Mesa* de CTAR finalmente se disolvió ya que se acercaban las elecciones y que la disputa con Yanacocha había llegado a un callejón sin salida.

### ***Consolidación de la Mesa (Marzo 2002-Enero 2003)***

Tras la adopción del Protocolo formal en enero 2002, la *Mesa* entró en un período de consolidación. El Comité de Coordinación fue transformado en la Junta Directiva. Durante ese período, las reuniones de la Asamblea se caracterizaron por informes de progreso regulares a los miembros de parte de los representantes de Yanacocha, el equipo de Stratus Consulting,

los Veedores del Estudio del Agua, y grupos tales como las Rondas Campesinas, los alcaldes de los Pequeños Pueblos, los grupos de trabajo establecidos por la *Mesa* para abordar una variedad de temas incluyendo el desarrollo de pequeños negocios. La *Mesa* desarrolló también un plan estratégico durante este período y se aseguraron fondos de la CAO para contratar un coordinador a tiempo completo. La CAO contrató también un Gerente de Proyecto para coordinar su relación con la *Mesa*.

Durante este período emergieron varios temas que vale la pena mencionar aquí. Fue en esa época que la CAO llegó a un impasse en sus esfuerzos para asegurar el acuerdo del Ministerio de salud de Perú de que autorizaría un estudio sobre los efectos del derrame de Choropampa en la salud y asumiría responsabilidad por los casos afectados. Después de informar varias veces a la *Mesa* sobre las acciones realizadas para obtener el permiso del Ministerio para proceder, la CAO informó su frustración a la *Mesa* y pidió su apoyo para presionar al Ministerio. Además, durante ese tiempo, los miembros de la *Mesa*, quizá por reacción contra la relación de Yanacocha con la *Mesa* CTAR, le pidieron a Yanacocha que reafirmara su compromiso de trabajar con la *Mesa* para dirimir las disputas. Finalmente, en varias ocasiones, los miembros solicitaron mayor acción por parte de la Junta Directiva para diseminar información sobre los propósitos y trabajo de la *Mesa*.

### ***Operaciones Estables (Enero 2003 - Presente)***

La *Mesa* entró en un período de operaciones relativamente estable a partir del nombramiento de su primer Coordinador. Las reuniones de la Asamblea han estado bien organizadas, con agendas estructuradas. Los temas de la agenda han incluido usualmente: informes de progreso del coordinador y de la Junta Directiva; informes de grupos de trabajo sobre pequeña y mediana empresa, medio ambiente y comunicaciones; informes del Grupo Stratus Consulting y de los Veedores; presentaciones de Yanacocha y otras organizaciones representadas en la *Mesa*. Durante gran parte de este período, la asistencia a las asambleas de la *Mesa* han promediado aproximadamente 70 personas, entre miembros regulares de la *Mesa* y observadores.

Varios temas y eventos se destacan durante este período. Algunos – como el tema de la amplitud y diversidad de miembros de la *Mesa*, la propensión de Yanacocha a eludir la *Mesa* en lo referente a disputas específicas y la necesidad de ser más enérgicos para informar al público sobre las actividades de la *Mesa* – habían surgido ya antes. Otros, como la renuncia del Coordinador en noviembre de 2003 y la intención declarada de la CAO de disminuir su apoyo a la *Mesa* ahora que estaba funcionando – constituyeron temas administrativos que la *Mesa* debió enfrentar. El primer Coordinador fue finalmente reemplazado por la persona que está actualmente en el puesto en enero 2004. La separación de la CAO es algo que la *Mesa* aún tiene que digerir. Sin embargo, los dos eventos más significativos del período fueron la presentación del Informe de Stratus sobre Calidad y Cantidad de Agua, y la erupción del conflicto por el Cerro Quilish. En muchas formas, estos dos eventos simbolizan las presiones que competían en la agenda de la *Mesa*.

Stratus Consulting presentó los resultados de su estudio de 18 meses sobre los efectos de las operaciones de Yanacocha en la calidad y cantidad de agua en las cuencas que rodean Cajamarca, el 20-21 de octubre de 2003, en una reunión de dos días que incluyó explicaciones detalladas de los resultados técnicos e informes de Veedores que habían monitoreado los datos recabados para el proyecto. El alcance del Estudio no cubrió los efectos de las operaciones mineras en los acuíferos dentro de la concesión. El estudio encontró que las operaciones de la mina habían realmente afectado la calidad y cantidad de agua,

particularmente en áreas adyacentes a la mina pero que estos efectos disminuían cuanto más río abajo estaban con respecto a la mina. Los cambios en la calidad del agua no constituían un peligro inminente a corto plazo para la gente, el ganado o los cultivos, pero si presentaban riesgos a corto plazo para la vida acuática en algunos riachuelos. Los efectos a largo plazo eran menos seguros, pero podían ser preocupantes si se consumía de forma regular agua proveniente de ciertas fuentes. En cuanto a la cantidad, el estudio determinó que la cantidad de agua disponible para ciertos canales de riego había sido disminuida por la mina. En cuanto al agua disponible para la ciudad de Cajamarca, el estudio encontró que la cantidad no había sido afectada. En resumen, el estudio indicaba que a pesar de no existir riesgos inmediatos a la salud de la gente y de los animales, debería montarse un programa de monitoreo continuo y completo para asegurar que no ocurrieran cambios perjudiciales en los cursos de agua. El Equipo de Evaluación encontró que el Estudio Stratus fue ampliamente reconocido por su validez técnica y objetividad, y se considera uno de los logros positivos de la *Mesa*.

El conflicto del Cerro Quilish estalló un año más tarde, en septiembre 2004, cuando la mina obtuvo del MEM un permiso para prospectar y llevó sus equipos de exploración al lugar. Como se explicó antes, la oposición a la explotación de la mina en Cerro Quilish se centraba en la creencia de que la montaña era una fuente de agua crítica para la ciudad y los campos adyacentes. Aunque la oposición había estado avanzando durante un tiempo, el proceso de consulta iniciado por la mina sobre evaluación ambiental requerida para el permiso, no evidenció que se tornaría tan intensa como lo fue. Hubo movilizaciones masivas que bloquearon las rutas al sitio y llenaron la plaza de Cajamarca. Sólo un esfuerzo concertado de los líderes locales y representantes del Ministerio de Minas calmó la confrontación y terminó con el bloqueo. Como resultado de las negociaciones, Yanacocha se disculpó públicamente por sus acciones y le pidió formalmente al MEM que revocase su permiso de exploración.

Aunque el asunto Quilish había sido identificado por la *Mesa* como una preocupación crítica de la comunidad, la única acción que tomó la Junta Directiva en ese momento fue emitir una resolución, deplorando la violencia de la mina y pidiendo un diálogo. Dentro de Cajamarca, el Frente de Defensa, uno de los grupos de ONGs que había conducido el ataque contra la mina, reclamó que se disolviera la *Mesa* por su inacción. Sin embargo, la reunión de la Asamblea de la *Mesa* en enero de este año rechazó ese recurso extremo y afirmó el deseo de muchos de sus miembros para continuar con el proceso de diálogo.

A través de este proceso, la CAO ha desempeñado el rol de asesor y monitor, y ha dado apoyo crítico para obtener y administrar fondos para las actividades de la *Mesa*. La CAO financió asistencia técnica para facilitar el proceso que llevó a la creación de la *Mesa* y luego proveyó apoyo para evaluar su progreso. Para propósitos administrativos y para el estudio del agua, la CAO contrató también un Gerente de Proyecto en Perú, para la supervisión financiera y administrativa de los fondos manejados por la *Mesa*.

La *Mesa* existe desde hace casi 4 años. Ha evolucionado de un grupo de ciudadanos preocupados, reunidos por la CAO, a una organización reconocida, con una estructura formal y un programa de trabajo concreto. La sección siguiente de este informe describe esa estructura y programa como fundamento para la evaluación de la *Mesa*. Los pasos críticos siguientes en la evolución histórica de la *Mesa* vendrán de la acción que realice en respuesta a las conclusiones y recomendaciones de este informe de evaluación.

## **4.2 Metas y Objetivos de la Mesa**

Los objetivos fundamentales de la Mesa no han cambiado sustancialmente desde su inicio. Las declaraciones formales citadas a continuación enfatizan el rol de la Mesa como instrumento de resolución de disputas.

*“La Misión de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca es abordar y resolver conflictos entre Minera Yanacocha y la comunidad de Cajamarca, con la participación de instituciones públicas y privadas, de una manera transparente, abierta, independiente y participativa.” (Plan Operativo Anual 2005)*

*“La Misión de la Mesa es prevenir y resolver conflictos entre los sectores público y privado, la sociedad civil, y la Compañía Minera Yanacocha.” (Protocolo de Organización y Funciones, Febrero 2003)*

### 4.3 Programas Anuales de Trabajo y Actividades

Estas metas y objetivos han sido plasmados en Programas Anuales que reflejan las prioridades operacionales de la *Mesa*. Estas prioridades han sido implementadas a través de una serie de actividades de capacitación, estudios técnicos y actividades de extensión. Como indica el cuadro siguiente, estas prioridades han permanecido relativamente constantes a través de los años.

**Cuadro de Metas Anuales / Objetivos de la Mesa**

<b>Plan de Trabajo 2003</b>	<b>Plan de Trabajo 2004</b>	<b>Plan de Trabajo 2005</b>
1. Capacitar a las instituciones miembro en Diálogo y Consenso, Manejo de Conflictos y Administración de Recursos Naturales.	1. Trabajar sobre los conflictos en un marco de buena fe, respeto, cooperación y tolerancia, procurando soluciones a través del consenso para satisfacer los intereses y necesidades de todas las partes.	1. Medio Ambiente: Los valles adyacentes a la Mina brindan óptima calidad y cantidad de aire y agua para los diversos usos locales.
2. Lograr más reconocimiento de las instituciones, sociedad civil y ciudadanos de Cajamarca, de la <i>Mesa</i> como una entidad comprometida con la prevención y resolución de conflictos, como cuerpo neutral e independiente.	2. Promover y publicar los mecanismos de resolución de conflictos a través de la capacitación, el diálogo y la participación activa de las instituciones miembros de la <i>Mesa</i> , con el propósito de promover y mantener relaciones armónicas.	2. Capacitación y Extensión: La <i>Mesa</i> es una referencia técnica para los conflictos socio-ambientales en Cajamarca.
3. Promover acciones para mejorar la conservación ambiental del agua, el aire, el suelo y la calidad de la salud humana dentro de la zona de influencia de la Mina.	3. Apoyar y promover acciones que mejoren y preserven el medio ambiente, respetando las diferencias individuales y grupales.	3. Fortalecimiento Institucional: Los Miembros de la <i>Mesa</i> están comprometidos y son capaces de participar activamente en todas las actividades.
4. Promover el desarrollo socio-económico a través del fortalecimiento de pequeñas empresas.	4. Contribuir y promover la participación de diversas instituciones públicas y privadas a través de representantes con capacidad de decisión, para fomentar un desarrollo sustentable en Cajamarca.	4. Promover Actividades Sustentables: La <i>Mesa</i> promueve la capacitación en el área de desarrollo sustentable.
5. Lograr la integración de organizaciones nuevas, públicas, privadas y de la sociedad civil, para fortalecer la representación de la <i>Mesa</i> y que pueda así completar su misión.	5. Fortalecimiento Institucional de la Administración y Dirección de la <i>Mesa</i> .	5. Monitoreo de Conflictos Sociales: La <i>Mesa</i> promueve y facilita la solución de conflictos entre Yanacocha y la comunidad.

Para alcanzar las metas declaradas en los Planes de Trabajo, la *Mesa* abordó varias actividades. Más que un recuento detallado de todas las actividades realizadas durante el período, se darán aquí ejemplos bajo las siguientes categorías: Planeamiento Estratégico/Fortalecimiento Institucional; Resolución de Conflictos; Capacitación; Estudios Ambientales y de Desarrollo; Extensión.

Plan Estratégico/ Institucional	Resolución de Conflictos	Capacitación	Estudios Ambi./Desar.	Extensión
Facilitación de <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres iniciales <i>Mesa</i></li> <li>• Sesiones Planeamiento Anual</li> <li>• Taller de Junta Directiva sobre Formación de Consenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Temas en Reuniones de Asamblea</li> <li>• Referir Reclamos: i.e. pagos a contratistas;</li> <li>• Presión sobre la Minera en nombre de Huacataz</li> <li>• Lobbying por Choropampa</li> <li>• Declaración Junta Directiva/Quilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres Resolución de Conflictos</li> <li>• Talleres de mediación?</li> <li>• Capacitación en Armonía/ Consenso</li> <li>• Viajes a Yanacocha</li> <li>• Capacitación de Veedores</li> <li>• Presentaciones de Stratus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio Agua de Stratus</li> <li>• Veedores</li> <li>• Estudio Vida Acuática</li> <li>• Programa Monitoreo</li> <li>• Propuesta de PYMES</li> </ul>	Prospecto de <i>Mesa</i> ; Informe Anual 2003; Artículos de Noticias; Radio/TV; Informe de Stratus; Participación en las reuniones de COMOCA; Presentaciones de Stratus sobre el estudio

Nota: La información precedente se deriva de los Informes de la Misión CAO/*Mesa* y Entrevistas. Existe un Informe de Actividades de la *Mesa* para 2003, pero no se encontró otro igual para el 2004.

#### 4.4 Organización y Funciones

La estructura de la *Mesa* se describe en el Protocolo de Organización y Funciones adoptado por la Asamblea el 29 de enero de 2002. Este Protocolo fue formalmente modificado para actualizarlo en febrero 2003. Estos Protocolos están fundamentados en los Estatutos Legales de la *Mesa*, los cuales también identifican a los miembros de la Junta Directiva elegidos en mayo 2004. La *Mesa* está en el proceso de registrarse como una entidad legal. La estructura básica de la *Mesa* se describe a continuación:

##### ***Asamblea/Plenaria***

La Asamblea es el órgano superior de la *Mesa* y está compuesta por representantes de aquellas organizaciones que deciden registrarse como miembros. De acuerdo al Protocolo de la MESA la asamblea debe reunirse por lo menos 4 veces al año. Sus funciones formales son: a) aprobar y modificar los estatutos y reglas de la *Mesa*; b) definir y aprobar las políticas, planes y programas de la dirección institucional en el corto, mediano y largo plazo; c) discutir y aprobar el presupuesto y planes financieros; d) aprobar los informes y minutas; e) elegir la Junta Directiva; f) crear comisiones especiales; y g) ratificar a los nuevos miembros que proponga la Junta Directiva. Aunque el número exacto puede variar de un año a otro, hay aproximadamente 52 organizaciones registradas representadas en la *Mesa*. Desde que comenzó el proceso de la *Mesa*, la Asamblea se ha reunido más de 20 veces, ya sea como un cuerpo informal antes de la ratificación de los Protocolos y Estatutos, o como Asamblea debidamente constituida después de su aprobación.

## **Junta Directiva**

La Junta Directiva es el órgano ejecutivo de la *Mesa*, elegido por la Asamblea por un período de 2 años. Sus obligaciones son: a) designar y supervisar las políticas de la *Mesa*; b) asegurar el funcionamiento general de la *Mesa*; c) aprobar las normas internas y el manual operativo, sometiéndolos a la Asamblea para su aprobación definitiva; d) evaluar y aprobar la política de contratación de personal; e) formular y aprobar el plan de trabajo anual; f) formular un presupuesto para ser aprobado por la Asamblea; g) aprobar informes periódicos de administración del presupuesto; h) solicitar las auditorías necesarias; i) aplicar acciones disciplinarias según lo requieren los estatutos; y j) asegurar los procesos administrativos internos cuando sea necesario. Desde que se constituyó, la Junta Directiva se ha reunido por lo menos mensualmente en sesiones ordinarias o extraordinarias.

## **Coordinación**

La coordinación de la *Mesa* es realizada por un Coordinador remunerado, contratado por la Junta Directiva. El Coordinador es responsable por el manejo de la *Mesa* y la administración de sus asuntos. El personal de la *Mesa* incluye un funcionario administrativo, un especialista en Comunicación y un miembro técnico responsable, asignado al grupo de estudios ambientales.

## **Grupos de Trabajo**

La *Mesa* ha establecido grupos de trabajo para desarrollar y llevar a cabo sus programas o desempeñar otras funciones. Estos grupos han cambiado en el transcurso del tiempo, incluyen grupos para: a) Prevención y Resolución de Conflictos; b) Capacitación; c) Preservación Ambiental; d) Desarrollo Económico y Social. Un comité especial trabaja también en extensión y Comunicaciones.

## **5. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA MESA**

### **5.1 Contexto de la Evaluación**

#### ***Sistemas de Resolución de Conflictos***

El desempeño general de la *Mesa* debe ser visto en el contexto de una gran variedad de sistemas para resolución de disputas. Una breve revisión de estos nos puede ayudar a definir el tipo de sistema representado por la *Mesa* y ofrecernos una base más amplia para juzgar su desempeño<sup>10</sup>.

En general, los sistemas de resolución de disputas pueden ser definidos como entidades diseñadas para prevenir, regular, manejar y o resolver diferencias o conflictos entre individuos, grupos u organizaciones. Estos sistemas pueden tomar diferentes formas y tener una variedad de funciones y áreas de preocupación. Pueden ser agencias públicas formales, organizaciones cívicas, instituciones sin afán de lucro, firmas privadas o redes informales de organizaciones unidas con un propósito en común. Se pueden enfocar en asuntos de políticas públicas, cuestiones legales o de regulación, asuntos que involucran la interpretación de datos técnicos, conflictos personales entre los individuos o conflictos entre organizaciones tanto privadas como públicas. Las funciones que desempeñan varían dependiendo de su área de interés específico.

---

<sup>10</sup> Entrevista/Comentarios: Susan Wildau, CDR Associates

Estas funciones pueden incluir el diseño e implementación de procedimientos y mecanismos para:

- Prevención de conflicto, regulación o mitigación,
- Evaluación de la situación e indagación de los hechos
- Convocación y diseño de foros para discutir y negociar,
- Facilitación y mejoramiento de la comunicación,
- Educación y capacitación para las partes afectadas y audiencias públicas más amplias,
- Reconciliación de las diferencias sobre interpretación de datos e información científica y técnica.
- Arbitraje y mediación,
- Conciliación y resolución,
- Implementación, monitoreo y ejecución de los acuerdos y entendimientos,

En el sentido más amplio, el sistema de resolución de conflictos de una sociedad o comunidad incluye su proceso político, las agencias de ejecución de las leyes, las cortes y el sistema judicial y mecanismos para resolución de disputas laborales o emergencias civiles y disturbios. También incluiría otros tipos de sistemas que podrían emerger para abordar situaciones o asuntos específicos. Algunos ejemplos de éstos son especialmente pertinentes para el caso de Cajamarca y Minera Yanacocha:

- Sistemas de resolución de Conflictos de Políticas Públicas Gubernamentales: Los foros cívicos y de líderes políticos y de agencias representativas establecidas para abordar y resolver asuntos de políticas públicas. Los miembros de este foro tendrían la autoridad de implementar los acuerdos obtenidos en nombre de sus agencias o grupos.
- Sistemas de Diálogo de la Sociedad Civil reuniones voluntarias de instituciones de la sociedad civil creadas para abordar y resolver temas que son identificados como importantes por sus miembros. Pueden ser miembros de estos grupos las organizaciones Gubernamentales así como entidades del sector privado. Generalmente estos foros solo tienen un papel de consejero en relación a las autoridades políticas.
- Sistemas de Conflicto Público en Temas Específicos: Estas entidades son mecanismos diseñados para abordar asuntos de preocupación específicos para miembros del público o para agencias o negocios públicos o privados. Ejemplos de asuntos que pueden ser tratados por este mecanismo son los impactos ambientales de cierta actividad sobre una comunidad, incluyendo la contaminación del abasto de agua o tráfico excesivo. Estos mecanismos pueden utilizar una variedad de técnicas de negociación, mediación o arbitraje para resolver los disputas.
- Sistemas de Resolución de Disputas Técnicos: Estos sistemas se han establecido para resolver asuntos sobre información técnica o científica. Pueden supervisar el desarrollo de estudios adicionales, facilitar la verificación de un tercero sobre estudios existentes; asegurarse que las partes afectadas tengan un entendimiento y acceso por igual a los datos, e involucrarse en actividades de educación pública.
- Sistemas de Resolución de Disputas y Manejo de Crisis: Estos sistemas están diseñados para prevenir y manejar situaciones de conflictos extraordinarios para evitar confrontaciones violentas. Estos involucran una acción coordinada de la parte de los

líderes políticos, la sociedad civil, agencias de cumplimiento del orden y otros, y pueden ser manejadas por una sola organización o una red de organizaciones.

Vista desde este punto de vista, la *Mesa* de Diálogo CAO-Cajamarca representa una mezcla de sistemas. Al juzgar por su declaración de misión, el objetivo de sus programas anuales de trabajo y la actividad que ha llevado a cabo hasta el momento, la *Mesa* se ha convertido en un amplio foro para el Diálogo de la Sociedad Civil, un instrumento para Resolución de Disputas Técnicas, y en la opinión de algunos de sus miembros, un mecanismo novato para Resolución de Disputas en Temas Específicos. En esta sección de la evaluación se examinará cuán bien la *Mesa* ha llevado a cabo sus distintos roles.

### ***Enfoque General de la Evaluación***

La cuestión central a ser abordada por la evaluación es saber hasta que punto la *Mesa* ha cumplido su misión fundamental. Los principales objetivos de esa Misión han sido expresados reiteradamente en los documentos de creación de la *Mesa*, en sus publicaciones, programas anuales de trabajo y en las declaraciones de sus directores y miembros. Estos describen el papel de la MESA como un agente activo para:

- Prevenir y resolver conflictos entre la comunidad de Cajamarca y Minera Yanacocha;
- Asegurar la amplia participación de organizaciones rurales y urbanas que representan a la sociedad civil, al gobierno, al sector privado, a las ONGs, al mundo académico entre otras, en el proceso de diálogo comunitario; y
- Promover valores de transparencia, apertura, independencia y participación en su modo de operar.

Para determinar cuán eficazmente ha cumplido la *Mesa* estos objetivos, la evaluación analizará:

- a) Si la *Mesa* se ha establecido como una organización eficiente, cuyas características estructurales y de gobernabilidad le permiten llevar a cabo su misión,
- b) Es ampliamente representativa de la comunidad
- c) Se conduce y gobierna a si mismo de una manera abierta, independiente y participativa.
- d) Ha implementado programas y actividades que abordan su objetivo fundamental de prevenir y resolver conflictos entre la comunidad de Cajamarca y Minera Yanacocha.

Responder estas preguntas en el tenso contexto de desconfianza de Cajamarca implica una clara separación entre hecho y percepción, y una juiciosa evaluación del momento en que las percepciones asumen el carácter de hechos reales. Como lo veremos, muchos de los desafíos que enfrenta la *Mesa* se originan en malas interpretaciones propagadas por sus críticos externos y que no han sido refutadas con suficiente fuerza por los miembros de la *Mesa*.

## **5.2 Evaluación de la Estructura Organizativa y Desempeño de la *Mesa*.**

Durante los últimos cuatro años, la *Mesa* ha establecido su presencia en Cajamarca. No hay duda de que ha llegado a ser una organización estable, con una medida de reconocimiento en la comunidad. Sin embargo, que tenga la amplia aceptación y credibilidad necesaria para obrar como un mecanismo eficaz en la resolución de conflictos, es otra cuestión. En esta sección evaluaremos la estructura organizativa y el desempeño de la *Mesa* y examinaremos el grado en que ha logrado sus objetivos de ser ampliamente representativa, participativa, transparente e independiente. Sin ser reconocida por estas características, la *Mesa* va a encontrar

dificultades para presentarse como un foro y agente creíble y legítimo para la resolución de conflictos.

### **Organización y Funciones**

La *Mesa* está organizada formalmente desde hace más de dos años y ahora procura ser una entidad legal totalmente reconocida. A través de los procesos participativos que la han caracterizado desde el principio, los miembros de la *Mesa* han construido exitosamente su organización y puesto en marcha sus programas. La *Mesa* tiene Protocolos y Estatutos formales que definen sus propósitos, procedimientos y estructura; su Asamblea General y Junta Directiva se han reunido regularmente y han funcionado como está estipulado en los estatutos; tiene una oficina, un Coordinador a tiempo completo, personal administrativo y presupuesto, y desde hace tres años desarrolla planes anuales de trabajo y supervisa la implementación de actividades derivadas de esos planes. En suma, la *Mesa* se está desempeñando como una organización estable y formal.

Una medida de la estabilidad de la *Mesa* es el compromiso de sus miembros de tomar parte en las reuniones de sus cuerpos constitutivos. Una mirada a la conducta de la Asamblea y de la Junta Directiva de la *Mesa* confirma que la participación en la *Mesa* ha sido constante y regular. Una revisión de sus antecedentes muestra que la Asamblea se ha reunido más de 20 veces desde el inicio, y aunque la participación de sus miembros varía de una reunión a otra, rara vez ha sido de menos de 60 personas; ocasionalmente ha llegado a 90-100 personas entre miembros registrados y observadores. En la opinión de muchas personas entrevistadas, la Asamblea se ha convertido en un valioso foro para los intendentes de pequeños pueblos rurales y otras organizaciones rurales, para ventilar cuestiones e informarse sobre las actividades de la Mina y del trabajo que se realiza bajo los auspicios de la *Mesa*. La gente también siente que la conducta de la Asamblea ha cumplido el objetivo de ser un lugar donde las discusiones se desarrollan ordenadamente. Sin embargo, y de acuerdo a la opinión de varias personas, en algunos casos la insistencia del moderador en que los oradores se adhieran a la agenda y a los límites de tiempo puede haber impuesto demasiada disciplina en el procedimiento.

En general, la Asamblea ha demostrado ser un foro dinámico y valioso para involucrar a la comunidad en las discusiones sobre temas relacionados con las actividades de la Mina y supervisar el desarrollo e implementación de la agenda de la *Mesa*. La naturaleza relativamente respetuosa y tolerante de las discusiones en la Asamblea sugiere que los primeros esfuerzos del equipo de la CAO para crear una “nueva cultura de diálogo”, han sido exitosas en el contexto de la misma *Mesa*.

El hecho de que la *Mesa* haya tramitado su incorporación como entidad sin fines de lucro, legalmente habilitada para recibir y administrar fondos, es otra medida de su creciente madurez. Asegurarse de obtener esta autonomía legal, es un paso necesario para que la *Mesa* actué independientemente en el futuro. Sin embargo, tal situación aumentará la responsabilidad legal de la *Mesa*. La credibilidad de la *Mesa* ha sido fortalecida por el hecho de que no maneja sus propias finanzas. Teniendo esto en cuenta, sería más prudente que la *Mesa* hiciera arreglos, para que un tercero respetable asumiera la responsabilidad de su administración financiera.

El rol de la CAO en la creación y apoyo de la *Mesa* es una fuente importante de su fuerza actual. En virtud de su mandato como Ombudsman independiente para la CFI, el personal de la CAO y sus consultores condujeron los primeros temas y evaluación de interesados que

precedieron la creación de la *Mesa*; apoyaron los talleres sobre toma de decisiones participativas y resolución de disputas que dan forma a la conducta de la *Mesa*; han proveído un continuo apoyo en asesoramiento técnico, obtuvieron y administraron fondos para la operación de la *Mesa* y sus principales estudios técnicos; ha dado consentimiento para el uso de su nombre en el título formal de la *Mesa*: “*Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca*”.

La importancia de este apoyo es innegable, le ha dado a la *Mesa* estabilidad financiera, dirección técnica, y un nivel de reconocimiento dentro de la comunidad que tal vez la *Mesa* no habría podido conseguir sola. Le ha ayudado a asegurar la continua participación de Yanacocha en el proceso de diálogo. La verdadera medida de la madurez de la *Mesa* se determinará por su habilidad de funcionar efectivamente una vez que la CAO reduzca su papel.

Actualmente, sin embargo, la *Mesa* ha logrado establecerse en términos organizativos con el efectivo apoyo de la CAO. El próximo grupo de preguntas examina el grado en el cual es también el cuerpo representativo, participativo, transparente e independiente que se propone ser. Para responder estas preguntas, el Equipo de Evaluación tuvo que analizar los antecedentes reales de la *Mesa* y las percepciones de esos antecedentes por parte de observadores externos.

### **Carácter Representativo**

Reconociendo que la falta de confianza y la fragmentación social que existen en Cajamarca no podían superarse sin un cuerpo representativo y participativo que uniera a las autoridades públicas, la sociedad civil y el sector empresarial privado, las políticas y acciones de la *Mesa* han procurado deliberadamente abarcar un espectro de la comunidad tan amplio como sea posible. Desde el principio, las invitaciones han estado abiertas a todos y se hizo un esfuerzo concertado para asegurar que todos los actores gubernamentales principales, las organizaciones civiles rurales y urbanas y los grupos de interés participaran. En general la *Mesa* ha logrado su meta, pero todavía quedan actores importantes ausentes en las reuniones.

En el aspecto positivo, los más de 52 miembros/organizaciones representan realmente un amplio sector de la comunidad.<sup>11</sup> Un repaso de la lista de miembros registrados muestra delegados que representan las siguientes organizaciones:

- 1) oficinas regionales de una variedad de ministerios sectoriales del gobierno nacional, incluso el Ministerio de Energía y Minas;
- 2) la municipalidad provincial de Cajamarca;
- 3) 12 llamados poblados rurales menores (Centros Poblados);
- 4) tres federaciones de Rondas Campesinas (asociaciones rurales);
- 5) CORECAMIC, la organización regional de comunidades afectadas por la minería;
- 6) las universidades de Cajamarca;
- 7) SEDACAJ, la autoridad regional del agua y la agencia de irrigación del distrito;
- 8) varias ONGs concentradas en desarrollo urbano, agricultura, micro-emprendimientos; 9) partes de la Iglesia Católica;
- 10) la Cámara de Comercio y
- 11) Minera Yanacocha.

Además de estos miembros formales, varios observadores también asisten a las reuniones de la Asamblea.

---

<sup>11</sup> Ver Anexo 2, Mesa de Diálogo, Memoria de Gestión 2002-2003, p. 13

La Junta Directiva es también en general, representativa de la Asamblea, pues está constituido por representantes de la universidad privada, las Rondas Campesinas, la Cámara de Comercio y la Mina, entre otros. Sin embargo, en el caso de la Junta Directiva, han surgido cuestiones acerca de la presencia de Yanacocha y la falta de rotación regular de sus miembros. Hay una percepción entre algunos de los miembros de la *Mesa* y observadores, de que la Junta Directiva estaría demasiado inclinada a servir los intereses de Yanacocha, más que a presionar a la compañía para que responda a los reclamos concretos.

A pesar de su carácter ampliamente representativo, los miembros de la *Mesa* han admitido reiteradamente la necesidad de alcanzar e incluir activamente ciertos grupos que están conspicuamente ausentes de sus procedimientos. Una revisión de las minutas de reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea demuestra que este asunto ha surgido varias veces a través de los años. Los planes de trabajo de la *Mesa* 2003 y 2004 y el plan proyectado para 2005-7 incluyen actividades diseñadas para incrementar y ampliar la cantidad de miembros de la organización. Hay dos tipos de grupos ausentes, en particular, que se debe mencionar por su influencia en la comunidad.

### Gobierno Regional y Local

El Gobierno Regional y la Municipalidad de Cajamarca entran dentro de la primera categoría. En el primer caso, las autoridades regionales nunca aceptaron unirse a la *Mesa*. De hecho, en noviembre 2001, poco después de que se estableciera la *Mesa*, el Gobierno Regional creó la anteriormente citada *Mesa* CTAR como medio de ejercer liderazgo político sobre las controversias que afectaban la comunidad y la Minera Yanacocha. La *Mesa* CTAR finalmente dejó de funcionar, pero recientemente el Presidente del Gobierno Regional ha reactivado una comisión inter-institucional de base amplia, con agencias regionales y locales, para tratar los asuntos ambientales y sociales relacionados con las actividades de la Mina. Esto es considerado como un mecanismo para la coordinación programática y técnica inter-agencial más que como un cuerpo político. Actualmente no parece que el Gobierno Regional tenga intenciones de unirse a la *Mesa*.

La Municipalidad de Cajamarca estaba representada en la *Mesa* hasta que estalló la controversia por el Cerro Quilish y el Consejo Municipal Provincial votó por retirarse. En ese momento, el argumento fue que la *Mesa* era parcial en favor de los intereses de Minera Yanacocha y que no representaba los intereses básicos de toda la comunidad. A pesar de la ausencia oficial de la Municipalidad, varios profesionales de agencias municipales participan en las actividades técnicas de la *Mesa*. La Municipalidad está tratando ahora de lanzar una *Mesa* bajo sus propios auspicios, para tomar el mando político del debate sobre la relación entre la Mina y la comunidad de Cajamarca. La mayoría de la gente entrevistada para la Evaluación considera que esto es una iniciativa puramente política diseñada para avanzar los intereses de partidos en las próximas elecciones.

La ausencia de la *Mesa* de los gobiernos Regional y Municipal ilustra el punto sobre la naturaleza de una “*Mesa* de Diálogo” en la cultura política de Perú. En las mentes de los líderes políticos de estos cuerpos, solamente una “*Mesa*” creada por el cuerpo ejecutivo o el legislativo, elegidos como representantes del pueblo, puede ser considerada legítima y representativa. Por lo tanto, tienden a desestimar organizaciones tales como la *Mesa*, que surgen de una expresión de la sociedad civil. Implícitamente, este punto de vista cuestiona las mismas raíces de la democracia participativa. También sugiere que los líderes políticos de la municipalidad y del gobierno regional pueden considerar la *Mesa* como competencia indeseable en su arena política.

Originalmente, la *Mesa* invitó a las oficinas del Defensor Público y del Ministerio de Justicia a participar, pero no lo han hecho debido principalmente a que la relativamente débil oficina local del Defensor del Pueblo ha optado por mantener una Posición neutra y no correr el riesgo de ser manchados con críticas de que la *Mesa* está muy atada a los intereses de Yanacocha. La ausencia de una relación formal con el representante regional del Defensor Público hace difícil que la *Mesa* pueda actuar eficazmente como foro para resolver disputas.

### Sociedad Civil

Los otros actores que han estado ausentes de la *Mesa* incluyen a algunas de las ONGs ambientales más activas, la Universidad Nacional de Cajamarca y varias organizaciones activas de defensa de los intereses de la comunidad. Aunque algunos de estos grupos estuvieron presentes en la fundación de la *Mesa*, se han mantenido alejados de participar activamente en sus actividades.

Las ONGs de Defensa Ambiental, como ECOVIDA, GRUFIDES y ADEA, se han opuesto activamente a la *Mesa* desde el comienzo y han tenido un rol activo al movilizar la oposición pública a la exploración de Yanacocha en Cerro Quilish. Desde su punto de vista, la presencia de la Mina en la Junta Directiva y la creencia de que varios líderes de la *Mesa* están comprometidos por su supuesta relación escondida con la Mina, piensan que la *Mesa* es, fundamentalmente, un foro para conveniencia de la Mina y que no es representativa de la comunidad como un todo. A su juicio, la reacción tibia de la *Mesa* a la crisis de Quilish sólo sirvió para demostrar ese punto. Aunque reconocen que han sido invitados a unirse, estos grupos rehúsan hacerlo, y se han vuelto una oposición fuerte y abierta a la *Mesa* en la comunidad.

El registro formal de miembros de la *Mesa* muestra tres organizaciones que representan a las Rondas Campesinas rurales, incluso FEROCAFENOP, la federación de Rondas femeninas que presentó uno de los reclamos originales ante la CAO. Sin embargo, no están incluidas en afiliación las Rondas urbanas ni otras Rondas rurales cuyos líderes no están de acuerdo con los miembros de la Junta Directiva quienes representan las Rondas participantes. Varias personas entrevistadas para esta Evaluación declararon que la Asamblea de *Mesa* no sería totalmente representativa a menos que estos grupos estuvieran presentes.

La Universidad Nacional de Cajamarca ya no es miembro de la *Mesa*. Esta universidad, que tiene un programa establecido sobre geología, medio ambiente e ingeniería de minas, es el centro de investigaciones tecnológicas y científicas más eminente en el Departamento de Cajamarca. Aunque su representante fue el primer Presidente de la Junta Directiva de la *Mesa*, el Consejo Universitario decidió retirarse de la *Mesa* y mantener una posición neutral hacia sus actividades. Los que sostuvieron esta retirada argumentaron que la relación de Yanacocha con muchos de los miembros de *Mesa* eran cuestionables y no transparentes. La ausencia de la Universidad Nacional debilita la capacidad de *Mesa* para encarar iniciativas de cooperación en el futuro.

El punto final se refiere al gobierno de la *Mesa*, así como al grado en que es representativa. Aunque algunas organizaciones son miembros, las personas que participan no son, muchas veces, las que tienen poder de decisión representando a la organización. Un caso de ejemplo es la autoridad del agua, SEDACAJ, cuyos representantes técnicos están activamente involucrados en actividades de monitoreo del agua; otro es CONAM, la oficina regional de la comisión ambiental nacional, que actúa solamente como observador; y el tercero es Minera

Yanacocha, cuyos altos directivos rara vez aparecen en las reuniones de la *Mesa*. Si no se tiene representación de personas con poder de toma de decisiones la *Mesa* tendrá mucha dificultad para interceder efectivamente en las querellas de la comunidad.

### ***Transparencia e Independencia***

Para que la *Mesa* sea considerada un foro creíble y legítimo, debe ser percibida como transparente e independiente, además de representativa de los interesados en la comunidad. Lamentablemente, en el contexto actual de Cajamarca, esto es muy difícil de lograr; ninguna institución, persona o iniciativa es inmune al ambiente invasivo de sospecha y desconfianza que afecta las relaciones entre Minera Yanacocha y la comunidad. Estas actitudes son especialmente desconcertantes y en algunos casos, hipócritas, porque la influencia económica y social de la Mina es tan grande que hay pocas personas en la comunidad que no se beneficien de algún modo, directa o indirectamente por su presencia.

La Evaluación Independiente no ha encontrado ninguna evidencia concreta de que la *Mesa* no esté operando en forma transparente e independiente. Las reuniones de la Asamblea están abiertas al público y a la prensa y la manera en que la *Mesa* ha manejado su trabajo técnico ha sido directamente monitoreada por el público. Y la *Mesa* ha tratado activamente de diseminar y explicar los resultados de sus estudios técnicos al público interesado. Como se dijo anteriormente el programa de Veedores establecido para el Estudio de Stratus fue imitado en el subsiguiente programa de monitoreo de la calidad del agua y el Estudio de la Vida Acuática. No existe evidencia directa de que la *Mesa* haya sido presionada por ninguno de sus miembros para actuar de una forma u otra..

Las percepciones del público, no obstante, son bien diferentes, y muchas de las personas entrevistadas por el Equipo de Evaluación piensan que la *Mesa* no es independiente de los intereses de Minera Yanacocha o de los intereses especiales de algunos de sus miembros. Estas opiniones se expresan de varias maneras.

Primeramente, la presencia de Yanacocha en la *Mesa* y especialmente en la junta Directiva también suscita sospechas a pesar de que el no tener a Yanacocha en la *Mesa* debilitaría seriamente- o negaría completamente- la capacidad de *Mesa* para actuar en la resolución de conflictos potenciales. Debido a que Yanacocha no eligiera trabajar exclusivamente a través de *Mesa* sino en cambio participar en muchos foros de la comunidad y utilizar sus propios mecanismos bilaterales para negociar soluciones a los conflictos, muchos críticos, incluyendo a miembros de *Mesa*, consideran su compromiso con ésta como puramente oportunista y transitoria. Citan como evidencia el desempeño de la Mina en la *Mesa* de la CTAR, donde aparentemente rehusaron incluir en la agenda la cuestión de Cerro Quilish, aceptaron un laboratorio de calidad del agua pero solamente si era controlado por la Mina y demoraron la implementación de numerosas recomendaciones de la auditoria ambiental realizada por INGETEC. También mencionan el hecho de que la Junta Directiva de la *Mesa* ha evitado reiteradamente el tema del Cerro Quilish como evidencia de que está controlada por la Mina.

Aunque la evidencia no sugiere que Yanacocha esté realmente manipulando a la *Mesa*, no hay indicación de los directivos de Yanacocha de que estén interesados en darle prioridad exclusiva en la estrategia de la compañía para resolver conflictos. Yanacocha está reforzando su capacidad de manejar directamente los conflictos, trayendo facilitadores y mediadores externos para encarar problemas específicos de la comunidad, también está ampliando sus programas de extensión y relaciones públicas. Parecería que va a mantener su compromiso de

participar en la *Mesa*, pero no la considera una vía primaria para relacionarse con la comunidad.

El involucramiento del Ministerio de Energía y Minas es utilizado también para confirmar el sometimiento de la *Mesa* a los intereses de la Mina. La gente considera que el Ministerio es el sirviente de los intereses de la Mina y señala el hecho de que Yanacocha ha procurado a menudo usar su influencia política en Lima para resolver problemas regulatorios, en lugar de abordarlos a nivel regional o local. Por más difícil que sea determinar si estas percepciones se basan en hechos, es claro que se han convertido en hechos en la mente de los críticos de la *Mesa*.

En segundo lugar, estas percepciones manchan también a los miembros de la Junta Directiva de la *Mesa*. Muchos de los entrevistados, incluso miembros de la *Mesa*, han dicho que los miembros de la Junta Directiva no pueden ser independientes porque tienen intereses personales, económicos o familiares en la Mina. Argumentan que las Rondas representadas en la Junta Directiva han cambiado su lugar de opositores a favorecedores de Yanacocha y que por definición, los grupos como la Cámara de Comercio dependen económicamente de la Mina. Dado que los intereses específicos que puedan tener los miembros de la Junta Directiva con respecto a Yanacocha no se hicieron transparentes, estas percepciones se han reforzado en la comunidad.

Es obvio que en estas opiniones hay una parte de verdad. El gran rol que tiene Yanacocha en la economía de la ciudad atrae a casi todos a su esfera de influencia, ya sea porque proveen mercaderías y servicios a la Mina, o tienen un pariente que trabaja allí, o indirectamente dependen del consumo de los trabajadores de la mina y sus familias. La Mina apoya la Universidad y varias ONGs, y algunos de los críticos más violentos de la Mina se han beneficiado con sus donaciones. Como señaló un observador: la mejor manera de sacarle dinero a la Mina es atacarla en público.

Aquí el punto central es que la *Mesa* necesita tomar medidas activas para contrarrestar estas críticas y asegurar que no ocurran conflictos de intereses entre los miembros de su Junta Directiva. El Equipo de Evaluación no encontró evidencia de una conducta interesada, pero tampoco encontró políticas explícitas que hubieran abordado este tema. Un conjunto de normas sobre conflictos de intereses y la declaración pública de intereses de los miembros en la Mina, contribuirían en gran manera a reducir los impactos de estas críticas y percepciones externas.

Un punto final es que el rol de la CAO como Ombudsman independiente no se entiende claramente. Aunque ha sido explicado en muchas ocasiones, mucha gente asume que la conexión entre la CAO y la IFC, uno de los accionistas de la mina Yanacocha, en última instancia pone a la CAO del lado de la IFC y por lo tanto de la Mina también. Esta percepción no prevalecía tanto cuando la CAO entró en escena con la Comisión Independiente para enfrentar el Derrame de mercurio en Choropampa. La CAO se benefició de la forma abierta y transparente en que condujo la investigación y del hecho de que sus hallazgos fueran hechos públicos. Hubo al inicio apoyo considerable a la propuesta de la CAO de ampliar el estudio para examinar los impactos en la salud del derrame. Sin embargo, eventos subsiguientes llevaron a la mala interpretación y mala representación de las acciones de la CAO. El Ministerio de Salud se negó a apoyar el estudio de salud y asumir responsabilidad por el tratamiento de las personas potencialmente afectadas por el derrame. Más aún, se iniciaron una cantidad de juicios legales individuales y grupales contra Minera Yanacocha, y muchos grupos potencialmente afectados por el derrame retiraron su apoyo al estudio, presumiblemente

porque sus resultados habrían sido utilizados como evidencia en la Corte. Una vez que empezaron los juicios legales, la CAO también se alejó, ya que involucrarse en un juicio legal anularía su neutralidad como Ombudsman. Algunos de los críticos de la *Mesa* utilizaron la acción de la CAO para argumentar que ésta se había alejado porque no tenía independencia de los intereses de la CFI. Muchos de estos mismos críticos afirman también que la CAO ayudó a crear la *Mesa* únicamente para que Yanacocha obtenga “una licencia social” para sus operaciones mineras

### **Resumen de Comentarios sobre Organización y Gobierno.**

No obstante la estabilidad organizativa y funcional de la *Mesa*, los temas mencionados aquí con respecto a la percepción pública de su representación independencia y transparencia han socavado la credibilidad y legitimidad de la *Mesa* en la amplia comunidad de Cajamarca. La profundidad de la desconfianza social entre las asociaciones civiles y grupos políticos en Cajamarca contribuye dramáticamente a este problema. Pero superar estas percepciones es uno de los desafíos más serios que enfrenta la *Mesa*.

### **5.3 Evaluación de la Estrategia y Programas de la Mesa**

A través de los últimos cuatro años, los participantes de la *Mesa* en talleres y sesiones de Asambleas, han desarrollado planes anuales de trabajo que han sido aprobados formalmente por la Asamblea. Los planes han destacado la misión central de la *Mesa* como mecanismo para la prevención y resolución de conflictos y han descrito varias actividades diseñadas para lograr ese objetivo. En general, estas actividades se han enfocado en:

1. desarrollar e implementar estudios técnicos para abordar temas críticos, ambientales y económicos;
2. implementar programas de capacitación y extensión centrados a reforzar la capacidad en los miembros de la *Mesa*;
3. establecer un sistema para resolver conflictos, y
4. incrementar el número de miembros de la *Mesa*.

Estos planes han sido desarrollados en forma abierta, transparente y participativa, y reflejan la determinación de la *Mesa* en su enfoque de trabajo. (Un Resumen de los Objetivos de los Planes de Trabajo para 2003-05 aparece en un cuadro en páginas anteriores en este informe).

En general, los objetivos de los planes reflejan implícitamente tres estrategias para la prevención de conflictos y resolución de disputas. A pesar de que estas estrategias no fueron descritas como tales por la gente entrevistada para la Evaluación, el Equipo las clasificó. La primera estrategia apunta a desarrollar un proceso abierto y transparente para desarrollar información fáctica precisa, objetiva y autorizada sobre las cuestiones en disputa, que pueda proporcionarse a todas las partes. La expectativa es que al comprender los hechos del caso, pueda disminuir la intensidad de la disputa y haya una base objetiva para resolverla. Vinculado con esto está la aspiración de establecer un rol de control ambiental basado en la información técnica obtenida de un monitoreo independiente. La segunda estrategia se dirige a instruir a la gente acerca de la naturaleza genérica de las disputas y de las actitudes y métodos para resolver conflictos, esperando que tal capacitación les permita evitar o dirimir cuestiones que podrán encarar con más efectividad. La tercera estrategia es establecer un sistema administrativo para resolver conflictos entre la comunidad y la Mina que la gente pueda reconocer como creíble, independiente y accesible. Obviamente, las tres estrategias están relacionadas y la primera y la segunda son un soporte esencial para la tercera.

La pregunta central es saber cuán eficazmente *Mesa* llevó a cabo estas estrategias y si éstas condujeron a la prevención y resolución de los conflictos. Un estudio de los registros de los últimos cuatro años indica que *Mesa* dio mayor prioridad a la estrategia basada en la búsqueda de la primera información, siendo menos vigorosa en la prosecución de la estrategia de capacitación y extensión e hizo poco para establecerse como un mecanismo formal para la mediación y resolución de conflictos.

## **ESTRATEGIA 1: Estudios de Desarrollo Sustentable**

### ***Estudios Ambientales Estratégicos***

El logro más notable de la *Mesa* hasta hoy ha sido la Evaluación de la Cantidad y Calidad del Agua, realizado por Stratus Consulting<sup>12</sup>. Respondiendo a los reclamos de que las operaciones de la Mina estaban afectando adversamente la cantidad y calidad del agua disponible para los usuarios rurales y urbanos en Cajamarca, el Estudio estableció una base objetiva y científica para entender el alcance de los problemas que enfrentaba la comunidad. Aunque el Estudio no haya servido para prevenir conflictos específicos, tales como los que estallan tras el cierre de un canal de riego por las operaciones de la Mina, ha reducido las tensiones que rodeaban el debate general sobre calidad y cantidad de agua.

Varias razones explican la aparente aceptación del Estudio por el público. Primero, se tomaron medidas especiales para asegurar que, aparte de estar técnicamente bien calificada para hacer el trabajo, la firma seleccionada no tuviera conexiones con Minera Yanacocha o con los intereses de la industria minera. Los fondos para el estudio se manejaron a través de una cuenta bancaria especial, gerenciada por la CAO y aislada de cualquier influencia, ya fuera de la Mina o de la *Mesa*. Segundo, el Equipo Stratus se relacionó con el público y participó (con traductores de español) en numerosas reuniones públicas en Cajamarca y comunidades pequeñas, para explicar la metodología y los resultados del Estudio. Un grupo de monitores locales o Veedores fue empleado para observar las actividades de muestreo del Equipo de Estudio. Estos Veedores o monitores de la comunidad fueron seleccionados por las distintas comunidades, rondas y organismos públicos involucrados en *Mesa* y en el Estudio de Agua para observar la implementación del estudio e informar a sus miembros. La *Mesa* realizó un esfuerzo concertado para diseminar los resultados del estudio a través de los medios y en reuniones de comunidades rurales, aunque de manera lenta.

El uso de Veedores le dio al Estudio más credibilidad en las comunidades rurales, así como entre otros participantes de la MESA especialistas técnicos, y académicos. Los Veedores nombrados por la Asamblea; provenían de grupos rurales o de agencias públicas, tales como SEDACAJ y COMOCA, (Comité para el Monitoreo de Control del uso de Canales de Riego) y la Municipalidad. Todos ellos tuvieron un rol especialmente importante explicando los propósitos y actividades del Estudio al igual que lo que ellos observaron durante los viajes de muestreo. Aunque explícitamente ellos no dieron todas las garantías sobre la solidez técnica del estudio, su presencia y explicaciones contribuyeron para dar mejor confianza a los resultados.

---

<sup>12</sup> [Informe sobre la Evaluación Independiente de la Cantidad y Calidad del Agua cerca del Distrito de Minera Yanacocha, Cajamarca, Perú.](#) Informe Final, preparado para el Asesor en Cumplimiento/Ombudsman de IFC/MIGA por Stratus Consulting Inc., noviembre 2003

Como parte del programa de trabajo de *Mesa*, Yanacocha está emprendiendo un estudio de los efectos de las operaciones de la mina en la vida acuática. Se utilizan también Veedores en este estudio, pero se ha criticado el sistema de monitoreo para el estudio por ser menos creíble debido a que no contempla el monitoreo por sorpresa. Stratus Consulting continua incluyendo a Veedores en su continuo trabajo de monitoreo sobre calidad y cantidad de agua. El uso de los veedores de la comunidad puede ser una contribución positiva para la confianza pública con respecto a la credibilidad de la información en cuanto y en tanto se asegure la integridad y la transparencia de todo el estudio técnico.

El Estudio de la Cantidad y Calidad del Agua ha sido la actividad definitoria de la *Mesa*. Identificado como primera prioridad para la acción en el taller de objetivos celebrado en septiembre 2001, para examinar los temas críticos que enfrenta la comunidad, el estudio usó mucha de la energía y atención de la *Mesa* durante los primeros tres años. Esto no dejó de tener impedimentos, uno era el costo, a más de US\$ 1.000.000, el Estudio no es algo que la *Mesa* podía emprender sin apoyo financiero extraordinario. El otro tiene que ver con las prioridades. Al permitir que el Estudio del Agua se convirtiera en un elemento tan central en su agenda, la *Mesa* puede haber descuidado oportunidades de actuar más vigorosamente en muchos conflictos que surgieron durante el tiempo de su implementación. En realidad, pareciera que la *Mesa* empezó a verse a sí misma como un patrocinador de estudios técnicos, más que como un centro de resolución de conflictos.

### ***Estudios de Desarrollo Económico y Social***

Los planes de trabajo de la *Mesa* para 2004-2005 proponen proveer capacitación en el desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para la población rural. Alentada por la Cámara de Comercio, la *Mesa* propone acuerdos con la Cámara, la Universidad de Cajamarca, IFC-Swisscontact, CARE y otros, para brindar tal capacitación. Estas iniciativas son expresiones de la continua preocupación de *Mesa* para la apertura de oportunidades para un desarrollo socioeconómico que podría mejorar la condición desigual de la población rural de Cajamarca. Estas actividades podrían ser una contribución pero *Mesa* debería tratar de limitar su rol a facilitar y promover en lugar de ejecutar los programas. Otras organizaciones son más especializadas que *Mesa* en el desarrollo de las PYMES y una, GTZ/Alemania, ya está ofreciendo programas para fortalecer la producción rural.

### **ESTRATEGIA 2: Educación y Extensión**

Desde el inicio, la *Mesa* asumió la capacitación y el refuerzo de la capacidad como actividades claves en su enfoque de la resolución de problemas. Durante las primeras fases organizativas, desde septiembre 2001 hasta diciembre 2002, el equipo de CAO dio cursos sobre construcción del consenso, resolución de disputas, facilitación y mediación, para la *Mesa* y grupos selectos de partes interesadas. Una vez que comenzó el Estudio del Agua, los Veedores también recibieron capacitación especial, y la *Mesa* estableció un grupo de trabajo y capacitación como parte de su organización regular. Los planes de trabajo propuestos para 2004-2005 requieren capacitación en temas ambientales relacionados con la Mina, en el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas y el manejo de conflictos para los intendentes de los pequeños pueblos rurales.

La estrategia de capacitación se enfocó en dos direcciones: La primera se dirigió a crear en los miembros de la misma *Mesa* una capacidad más profunda para manejar conflictos y conducir

sus reuniones de Asamblea y de la Junta Directiva armoniosa y productiva. Según muchos de los miembros entrevistados, esta “cultura de diálogo” se había logrado realmente en la *Mesa*. La segunda fue equipar a estos mismos miembros con técnicas eficaces de manejo de conflictos, dentro de sus propias organizaciones y comunidades, creando de esta manera un “efecto multiplicador”, un esfuerzo válido aunque difícil de evaluar. Aunque una evaluación de los informes de la misión CAO sugiere que más de 40 personas pasaron por distintos programas de capacitación, el coordinador de *Mesa* pudo justificar únicamente 8 graduados de los programas, cuatro de los cuales trabajaban para Yanacocha.

En septiembre 2004, la *Mesa* montó un programa de comunicaciones y extensión, bajo la dirección de un especialista en comunicaciones permanente. El programa respondía al hecho de que mucha gente en la comunidad más amplia de Cajamarca no conocía la *Mesa*, y a reiterados llamados de los miembros para difundir los resultados de sus actividades más extensivamente. El programa incluye la distribución de folletos y spots de radio y televisión que explican la misión y logros (inclusive estudios de agua) y planes futuros de la *Mesa*. En cuanto al Estudio del Agua, la *Mesa* ahora está desempeñando un papel más importante en la difusión de sus resultados en áreas rurales.

A pesar de estas nuevas iniciativas, existía entre muchos de los entrevistados la idea de que la *Mesa* tenía que hacer aun más para hacerse conocer y para disipar las distorsiones sobre su misión y relación con Yanacocha que han sido difundidas por la crítica externa. También se pensaba que los miembros del personal, el Coordinador y la Junta Directiva debían involucrarse más activamente en el diálogo fuera de Cajamarca, en las áreas rurales.

### **ESTRATEGIA 3: Prevención y Resolución de Conflictos**

La idea de que la *Mesa* establecería un sistema formal para la resolución de conflictos ha sido un objetivo primordial desde el principio. No solamente está expresado en la Misión Declarada formal, sino que aparece reiteradamente en los Informes de las Misiones de Expertos, que ayudaron a estructurar y lanzar la *Mesa*. Según estas citas, el objetivo de la *Mesa* es:

“.....producir un proceso de diálogo y resolución de problemas continuo, transparente independiente, con base local, que esté enfocado en estrategias de corto y largo plazo y no dependa de una presencia prolongada de la CAO.” (Septiembre 2001)

“....establecer un centro institucional en Cajamarca para el sistema de resolución de disputas”

“....obtener recursos locales para apoyar la constitución del sistema de resolución de disputas.” (Abril 2002)

‘....La tarea se desarrollará con capacidad neutra, independiente y facilitadora. No es un tribunal ni un juez, y no tiene un rol investigativo ni de cumplimiento.” (Mayo 2002)

“.....La *Mesa* proveerá apoyo constante al proceso de diálogo y establecerá un sistema permanente para la resolución de disputas que será auto-sustentable y con base local” (Agosto 2002)

Estas declaraciones no dejan lugar a dudas sobre la intención detrás del establecimiento de la *Mesa*, así que uno se debe preguntar si se ha establecido o no un sistema de resolución de disputas y si la *Mesa* se ha involucrado o no directamente en resolución de disputas. Como se

destacó anteriormente la tarea de establecer dicho sistema apareció en una serie de Planes de Trabajo, pero hasta la fecha no se ha tomado ninguna acción para ponerlo en marcha.

En el primer caso, el Equipo de Evaluación no encontró evidencia de un sistema formal para resolver disputas. Ningún documento describía los objetivos, metodología o personal necesario para tal sistema; no se definió ningún conjunto de políticas o procedimientos para recibir o manejar reclamos; ningún equipo de mediadores o especialistas en resolución de conflictos estaba en el lugar, ni disponible para ser llamado; no existían acuerdos cooperativos con otras entidades tales como la OFICINA del DEFENSOR PUBLICO, y tampoco existía un acuerdo con Yanacocha para manejar las disputas en el foro de la *Mesa*.

La ausencia de dicho sistema no significa que la *Mesa* haya evitado del todo involucrarse en disputas. Al principio, la *Mesa* ofreció un foro para ventilar las disputas que surgieron tras el derrame de mercurio en Choropampa, apoyando la acción de la CAO para trabajar con el Ministerio de Salud y enfrentar los impactos del derrame. Sin embargo, estos esfuerzos fueron frustrados por la inacción del Ministerio, y por la decisión de las partes directamente afectadas de llevar el asunto a los tribunales de EEUU. Además de Choropampa, la *Mesa* prestó sus buenos oficios para el arreglo de disputas menores entre Yanacocha y ciudadanos individuales, según el Coordinador y un representante de la Mina. Uno fue un caso en el que *Mesa* intercedió ante Yanacocha en representación de un miembro que no había sido pagado por uno de los contratistas de la Mina. Otro se refería a una disputa entre el pueblo de Huacataz y Yanacocha sobre el desembolso de fondos para un proyecto que la Mina había acordado financiar. Pero en la mayoría de estos casos, la *Mesa* mantuvo un perfil decididamente bajo que en ningún caso pasó de instar informalmente a las partes a ponerse de acuerdo.

Un caso que ilustra los inconvenientes sufridos por *Mesa* en esta área es la disputa sobre Cerro Quilish. La cuestión del impacto de la minería en Quilish había sido colocada en la lista de temas críticos de la *Mesa*, en septiembre del 2001. Sin embargo, en ese momento se decidió que la cuestión de la cantidad y calidad del agua era una prioridad más inmediata, así como una precondition necesaria para entender el impacto potencial de la Mina en Quilish. Además la declaración municipal del 2001 de Quilish como un área protegida fue disputada por Yanacocha y aún no había sido decidida por la Corte Suprema. Como resultado, la *Mesa* concentró sus energías en el Estudio Stratus y puso la cuestión de Quilish más abajo en su lista de preocupaciones. El hecho de que la Mina había declarado que no consideraría empezar el trabajo en Quilish hasta dentro de seis años, también pareció justificar esta decisión.

La cuestión de Quilish, sin embargo, no desapareció. La *Mesa* CTAR se formó en noviembre 2001 para ocuparse de ella, y entre otras cuestiones, el debate comunitario sobre el tema continuó intensificándose. Surgió también en las discusiones de la *Mesa*, pero las sugerencias de que la *Mesa* debía tener un rol más activo en la disputa fueron rechazadas en razón de que Quilish no estaba en la agenda. Cuando el conflicto finalmente estalló en forma de confrontaciones públicas con Yanacocha, en septiembre 2004, la *Mesa* no jugó ningún papel ayudando a mediar en el conflicto; y la Junta Directiva se limitó a emitir una tardía resolución criticando a Yanacocha y llamando a un diálogo para encontrar una solución pacífica.

Por qué la *Mesa* no se involucró más activamente abordando el tema de Quilish, puede explicarse sólo parcialmente. Argumentar que el Estudio del Agua era el tema principal en la agenda y que había absorbido muchos recursos de la *Mesa*, ignora el hecho de que el Estudio de Agua en realidad ya había sido terminado y presentado al público antes de octubre 2003. Decir que los tomaron por sorpresa es también cuestionable, ya que el tema había surgido reiteradamente en la prensa. En cierto punto, cuando el MEM y Yanacocha tuvieron audiencias

públicas sobre el Informe de Evaluación Ambiental requerido para la exploración, la *Mesa* pudo haber convocado reuniones de Asamblea para examinar los temas generados por el E.A. Tampoco hay evidencia directa de que Yanacocha le haya impedido a la *Mesa* concentrarse en el tema. En el interior de Yanacocha, se dice que la reacción violenta a su intento de explorar el cerro también supone que tomó a su Directorio por sorpresa.

Con el beneficio de la introspección, uno podría sugerir que un motivo por el cual la *Mesa* no abordó la cuestión de Quilish con más energía al principio, es que la *Mesa* aun tiene que desarrollar un sentido coherente de sí misma como mecanismo para resolver conflictos o prevenirlos. Algunos miembros piensan que la *Mesa*, con sus reuniones de la Asamblea, estudios ambientales y actividades educativas, constituye precisamente ese mecanismo; otros continúan insistiendo en que debe crearse un sistema más formal de resolución de disputas. Además, la *Mesa* pudo haber creído que la fragilidad de su propia legitimidad hacía imprudente introducirse dentro de tan intensa disputa que iba más allá de su posibilidad de control. Lo que parece evidente al Equipo de Evaluación es que la inacción en Quilish fortaleció la posición de los críticos externos de la *Mesa*, confirmando su percepción de que es ineficaz y meramente un instrumento de Yanacocha. Frente a estas críticas, construir la credibilidad y legitimidad de la *Mesa*, para convertirla en un instrumento de resolución de disputas genuinamente eficaz, será una tarea muy difícil.

## **6.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones Generales**

La cuestión principal planteada por esta Evaluación, es saber si la *Mesa* de Diálogo y Consenso está cumpliendo con su misión establecida para a) impedir y resolver conflictos entre la comunidad de Cajamarca y Minera Yanacocha, b) asegurar una amplia participación en el proceso de diálogo comunitario y c) promover los valores de apertura, transparencia independencia y participación de la manera que se conduce y se desempeña. La conclusión central de la Evaluación es que *Mesa* ha logrado alguno de sus objetivos pero lo ha hecho en forma tan dispareja y sin asegurarse un amplio apoyo y legitimidad de la comunidad. La *Mesa* se enfrenta con numerosos y serios desafíos antes de poder ser un contribuyente más fuerte para el entendimiento de la comunidad en Cajamarca.

Considerado desde el punto de vista de la tipología de los sistemas de resolución de conflictos presentados al principio en este informe; la *Mesa* se ha vuelto un mezcla de foro para el diálogo de la sociedad civil y un mecanismo para suministrar información técnica objetiva en cuestiones relacionadas con el vínculo entre Yanacocha y Cajamarca. Como tal fue relativamente exitoso al funcionar como foro y en la calidad del trabajo técnico emprendido.

El desempeño de *Mesa* como foro refleja los valores que intenta promover, se ha vuelto una organización firmemente establecida con una estructura formal una misión declarada, estatutos y un registro de reuniones regulares de su Junta Directiva y de la Asamblea General. También hizo esfuerzos genuinos para ser ampliamente representativa de la comunidad y se ha conducido de manera abierta y participativa que ha generado una cultura de diálogo productiva entre sus distintos miembros.

Existe una cantidad de factores que cualifican esta imagen que de otra manera sería positiva. Uno de ellos tiene que ver con la naturaleza representativa de la *Mesa*. A pesar de sus mejores esfuerzos, no ha podido obtener una cantidad de ONGs ambientales o gobiernos regionales o municipales que se adhieran como miembros. Superar la oposición de las ONGs no sería posible dado el hecho de que no solo rehúsan aceptar la presencia de Yanacocha en

la *Mesa*, sino que también tienen agendas competitivas que tienden a reducir o eliminar la influencia de la *Mesa*. El gobierno regional o municipal también puede decidir mantenerse fuera de la *Mesa* formalmente por razones políticas, pero han sido atraídos a nivel técnico. Además, la cantidad de miembros rurales en la *Mesa* parece conformarse demasiado fuertemente por representantes de un grupo de Rondas campesinas. De continuar esta tendencia, la *Mesa* podría perder credibilidad en las zonas rurales que son especialmente importantes para este trabajo.

Otro factor que ha minado la influencia y la imagen de la *Mesa* en la comunidad, es la percepción de sus opositores y críticos de que no es independiente de la influencia de Yanacocha. Estas percepciones se establecieron en la mente del público no solo porque fueron propagadas repetidamente por los críticos de la *Mesa*, sino también porque ésta no estableció reglas claras de divulgación sobre las relaciones directas o indirectas las actividades de sus miembros con Yanacocha. Si Yanacocha no estuviera formalmente involucrada en ello, la *Mesa* podría perder su principal razón de ser, pero no se ha aclarado esto enfáticamente con el público.

Un punto final sobre la operación de la *Mesa* como foro para el diálogo de la sociedad civil es que su agenda se ha enfocado a menudo más en la información sobre las actividades corrientes más que develando nuevas situaciones y sometiéndolas a atención de Yanacocha. En parte esto puede atribuirse a la alta prioridad que se da al desarrollo, implementación y monitoreo del Estudio del Agua. Pero también parece reflejar la ausencia de un método formal de obtención y seguimiento de cuestiones que se replantean en las amplias reuniones de la Asamblea. Dicho sistema formal es necesario para que el foro actúe como medio de abordar las disputas de la comunidad.

El logro más notable de la *Mesa* ha sido la ejecución de un estudio técnico sobre calidad y cantidad de agua, llevado a cabo por Status Consulting. Este Estudio de Agua refleja una estrategia para la resolución de disputas que se centraliza en la provisión de un proceso abierto y transparente para desarrollar y diseminar información técnica sobre cuestiones en disputa. Este punto de vista se basa en la proposición aceptada de que un proceso efectivo de resolución de disputas requiere que todas las partes compartan información creíble, independiente, seriamente científica con respecto a los temas a abordar. Al contar con dicha información, la especulación será menor y se reducirá la influencia de información equivocada que a veces da forma a un conflicto. En la mente de muchos de los miembros de la *Mesa*, la estrategia fundamental de resolución de conflictos de la *Mesa* la constituye la estrategia de suministrar información técnica sobre cuestiones ambientales.

El Estudio de Stratus y el uso de los "Veedores" contribuyó para ilustrar a la comunidad sobre la seria preocupación que tienen sobre la calidad y la cantidad de agua en la región. Como tal, respondió directamente a uno de los principales temas identificados en el reclamo original presentado a la CAO y ayudó a suavizar algunas de las tensiones que rodean a esta cuestión dentro de las comunidades rurales que le conciernen. Sin embargo el estudio por si mismo no puede resolver los conflictos que aún están presentes en la comunidad. De hecho algunos argumentan que existe un aumento de tensiones en Cajamarca (ejemplo Quilish), a pesar del estudio de agua. Este argumento se debilita por el hecho de que el estudio de agua no cubre cuestiones relacionadas con los acuíferos que formaban parte de la controversia de Quilish. Pero si es verdad sin embargo, que el impacto del estudio de agua habría sido mucho mayor si su publicación y distribución en las comunidades rurales hubiera sido hecha en una forma más temprana y enérgica. Este tipo de campaña deliberada de educación pública y extensión estaba justamente comenzando en el momento de la Evaluación pero debió haber sido una parte integrante del Estudio del Agua en sus inicios para crear una estrategia y un sistema más amplio de resolución de conflictos.

El Estudio de Agua refleja un tipo de control ambiental que es normalmente función del Estado, donde el gobierno es responsable de controlar y monitorear el impacto ambiental de la industria y de dar acceso a dicha información al público. Según lo mencionáramos anteriormente, sin embargo, la debilidad actual de las instituciones ambientales dentro del Gobierno de Perú creó la necesidad de que los actores de la sociedad civil asuman hasta cierto punto el rol de vigilancia. Por lo tanto, la *Mesa* ha estado financiando y administrando lo que es esencialmente una función de gobierno usando una metodología participativa.

Mientras la evolución de la *Mesa* la ha establecido como un sistema de resolución de disputas basado en el diálogo de la sociedad civil y el suministro de información técnica, los programas de trabajo aprobados por la *Mesa* aún requieren la creación de un sistema formal de resolución de disputas. Si el tipo de sistema que se contempla es aquel que se centraliza en la mediación y negociación entre Yanacocha y las partes afectadas sobre cuestiones específicas, podríamos decir que *Mesa* no ha cumplido su objetivo. Como hemos visto, la *Mesa* no ha establecido un programa o sistema para la mediación de disputas ya sea interno o a través de una red de contactos y acuerdos con instituciones que proveen servicios de facilitación y mediación. Además, la *Mesa* se ha mantenido al margen de involucrarse en grandes disputas tal como las de Cerro Quilish.

La causa de esto parece ser las opiniones divergentes de la Junta Directiva de lo que en realidad constituye el sistema de resolución de conflictos de la *Mesa*. Existió un desacuerdo dentro de la Junta Directiva sobre si las reuniones de la Asamblea propiamente dichas constituyeron en realidad el sistema estableciendo un foro para la comunidad a fin de identificar cuestiones y diálogo con la Mina o si el sistema tenía como objetivo ser un programa separado en el que el personal de la *Mesa* actuaría como intermediario entre la mina y la comunidad para colaborar a la resolución de las disputas específicas.

La observación del Equipo es de que a pesar de todo, la *Mesa* en realidad no ha llevado a cabo este sistema. Las reuniones de la Asamblea han sido utilizados principalmente para la planificación de los estudios técnicos y la presentación de los resultados y no han ofrecido en realidad mayor oportunidad para el diálogo entre las partes. Por lo tanto si las reuniones de Asamblea están dirigidas a ser “el sistema” entonces no están suficientemente planificadas o facilitadas para dicho propósito. No se lleva un registro de cuestiones presentadas ni acciones realizadas. Además, Yanacocha no considera a las reuniones de Asamblea como algo que instaure una agenda de temas a resolver, por el contrario, hasta la fecha, la *Mesa* no ha diseñado ni implementado un programa separado para ofrecer mediación en disputas específicas, aunque ésta es la actividad directamente ligada a la misión central de la organización.

Además de establecer un proceso completo para recibir y resolver conflictos, cualquier foro neutral necesita poseer la legitimidad necesaria para actuar como intermediario entre Yanacocha y los miembros de la comunidad. Desgraciadamente, en el clima actual de extrema desconfianza y sospecha que existe en Cajamarca, la *Mesa* de la CAO no ha podido establecer esa legitimidad. Los actores necesarios para que cualquier proceso de resolución de conflictos tenga éxito están tan fragmentados y polarizados en las filas políticas y sociales, que ha sido casi imposible para cualquier entidad reunir las partes necesarias para un amplio diálogo significativo dentro de la comunidad. Cuando la *Mesa* ha tenido la oportunidad de involucrarse directamente para discutir los conflictos difíciles para la comunidad tales como Quilish, rehusó intervenir reconociendo las extremas dificultades para establecer la legitimidad y capacidad necesaria de mediar en estas cuestiones complicadas. Enfrentada con este desafío de credibilidad, la *Mesa* se centró más en su estrategia técnica que en una estrategia directa de resolución de conflictos.

En general, la *Mesa* ha tenido éxito en la implementación de su estrategia técnica, pero le ha faltado claridad en el rol que tiene actualmente dentro del contexto de la relación de Cajamarca con Yanacocha. La literatura y retórica provenientes de la *Mesa* son las de un foro neutral para prevenir y resolver conflictos en la comunidad; sin embargo, las actividades implementadas se han enfocado más en proveer una función de supervisión ambiental. Para ir adelante de una manera coherente y constructiva, este grupo deberá reconocer sus fortalezas y debilidades inherentes y llegar a ser realista en cuanto a los servicios que intenta proporcionar a la comunidad.

## **6.2 Recomendaciones**

La *Mesa* se encuentra en una encrucijada importante al planear su futuro y continuar definiendo sus prioridades y actividades. La recomendación principal del Equipo es que este grupo de líderes en Cajamarca no continúe por el mismo camino, sino que debe detenerse para comprometerse en una reflexión estratégica seria sobre el rol más útil y factible para la *Mesa* en el futuro. Las recomendaciones se describen más abajo, junto con dos opciones para el curso de acción futuro de *Mesa*. Un análisis de estas opciones debería ser el punto primario al cual dirigir la reflexión estratégica propuesta para la *Mesa*, aunque el proceso de análisis de la *Mesa* también puede resultar en otras opciones factibles.

### ***Retiro de Análisis Estratégico y Planificación***

La *Mesa* debe organizar una Reunión Extraordinaria de la Asamblea (Retiro) para empezar una planificación y análisis estratégicos para una propuesta concreta para su futuro. La reunión debe hacer inventario de lo que la *Mesa* ha logrado hasta ahora, evaluar el estado de las relaciones entre Yanacocha y la Comunidad, y analizar las opciones para el rol de la *Mesa*. A fin de asegurar que el proceso de reflexión y análisis sea participativo e inclusivo, y produzca una deliberación o negociación disciplinada acerca del curso de acción para el futuro, debe ser planificada con cuidado e implementada con ayuda de un hábil facilitador nacional. El resultado de este retiro estratégico debe ser un acuerdo general acerca del rol futuro de la *Mesa* y los elementos clave de un plan de trabajo concreto a mediano plazo. La *Mesa*, debe inmediatamente desarrollar los detalles de esta propuesta e incluir las implicancias de sus costos para poder utilizarlos al abordar futuras fuentes potenciales de financiamiento. Una vez que se complete la propuesta, la CAO podría ayudar a la *Mesa* a asegurar financiamiento a mediano plazo para el período de transición, después de la retirada de la CAO del apoyo directo a las actividades de la *Mesa*.

Este plan propuesto debe ser considerado diferente del proceso de planificación facilitado que produjo los planes de trabajo de 2004 al 2007. Primero, debe incluir una reflexión seria sobre los resultados de la Evaluación. Debe enfocarse particularmente en la necesidad de establecer un rol estratégico más definido para la *Mesa* y sobre los temas de representabilidad y transparencia que deben ser resueltos para reforzar la *Mesa*. En segundo lugar, debe concentrarse seriamente en el tema de transición fuera del apoyo de CAO. También debe enfocarse específicamente en las implicaciones financieras de su autonomía e independencia.

Para asegurar que los resultados de este retiro estratégico reflejen una visión amplia de la comunidad, se debe hacer un esfuerzo concertado para asegurar la participación activa de representantes del gobierno local y regional, de las organizaciones de la sociedad civil rural, de ONGs ambientales y de otros grupos representativos que hasta la fecha no han participado en la *Mesa*. Esto tal vez sea una batalla dura y la ausencia de estos grupos no debe ser considerado como una falla del proceso. Pero se debe hacer el esfuerzo para discutir los

objetivos del proceso con críticos claves y oponentes para poder identificar las cuestiones que más les preocupan.

El Equipo de Evaluación recomienda que este Proceso de Reflexión Estratégica y planificación suceda lo más pronto posible después de que la *Mesa* reciba el Informe de Evaluación. El Retiro de Análisis Estratégico y Planificación, además del Plan Propuesto en detalle, deben ser completados antes de septiembre 2005.

El Equipo de Evaluación recomienda que la *Mesa* examine dos opciones, cada una de las cuales implica desafíos y consideraciones serias en su desarrollo. Estas opciones deben ser consideradas mutuamente excluyentes dado que su personal e implicancias financieras harían difícil que la *Mesa* se involucre en las dos opciones al mismo tiempo. Se reconoce que otras opciones pueden surgir durante el ejercicio de planificación, pero se deben llevar a cabo todos los esfuerzos para desarrollar un rol para la *Mesa* que esté nítidamente enfocado. Estas opciones se describen a continuación:

### **OPCION 1: Convertir la *Mesa* en un Foro de Resolución de Conflictos**

Una de las opciones que enfrenta la *Mesa* es reorientarse para establecer un sistema de resolución de conflictos destinado a tratar con cuestiones específicas. Esta opción refleja la visión más tradicional y estrecha de un sistema de resolución de conflictos que ha aparecido en el programa de trabajo de la *Mesa*. Este camino implica también cambios en el enfoque actual del grupo y requeriría nuevo liderazgo y formación diferente del personal.

Los desafíos más difíciles que el grupo enfrenta en relación con su legitimidad e independencia, también deben ser abordados. Para cumplir con esta transformación serían necesarios los siguientes cambios:

1. Una nueva Junta Directiva: Para enfrentar la pérdida de legitimidad y representación percibida, en el liderazgo de la *Mesa*, la Junta Directiva debe ser reconfigurado para incluir miembros de ONGs ambientales clave, que actualmente se oponen a la *Mesa* de la CAO, así como representantes del gobierno a nivel nacional y local. Aunque un sector particular de la sociedad civil local ha estado presente durante el proceso, es necesario identificar e invitar a representantes de otras Rondas y grupos comunitarios a unirse al liderazgo de la *Mesa*.

Además, los miembros de la Junta Directiva deben ser directores de las instituciones que representan, para asegurar que los debates y decisiones importantes se realicen sin los problemas derivados de la delegación de autoridad. Un subcomité administrativo puede considerarse, para la supervisión logística y detalles administrativos de la *Mesa*. Una presidencia rotativa o varios roles de líderes conjuntos podrían ayudar a disipar las críticas de que solamente un sector pro-mina controla el proceso.

2. Más participación representativa en la Asamblea General: Para realzar a la *Mesa* en un cuerpo más representativo que tenga suficiente legitimidad para resolver conflictos dentro de la comunidad, la Asamblea General también necesita reconfigurarse. Aunque la estrategia de participación abierta al público general le ha dado a la *Mesa* un sentido de transparencia, también ha diluido su capacidad de ser estratégica y concentrada en las discusiones (no deberían ser abiertas entonces?) Para asegurar una representación más específica de los interesados clave en Cajamarca, se debe volver a invitar a instituciones específicas a asistir, y que cada organización designe un representante por escrito.

Ciertos grupos rehusaron participar por la percepción de que la *Mesa* ha sido elegida por un sector de la sociedad pro-mina. Para cambiar esta percepción y lograr un nivel de participación más amplio, la *Mesa* necesita cambiar ciertos aspectos de sus procedimientos. Estos cambios incluyen:

- Ofrecer a líderes claves de otras instituciones posiciones de liderazgo en la *Mesa*. Esto puede hacerse llevando a cabo actividades de extensión e invitándolos a convocar las Asambleas. Debe ofrecerse capacitación adicional en técnicas de negociación y creación de consenso a los nuevos representantes de la Asamblea reconfigurada.
  - Facilitación de las Asambleas para ofrecer una voz a aquellos que no han estado anteriormente involucrados en discusiones abiertas.
3. Acuerdo Institucional con el Ombudsman Regional: La entidad gubernamental de mayor relevancia en la resolución de conflictos sociales es el Ombudsman Regional (*Defensoría del Pueblo*). La *Mesa* debe contemplar un acuerdo institucional con esta entidad, por varias razones. Ante todo, la *Mesa* se beneficiaría de una estrecha afiliación con una respetada agencia gubernamental independiente que pudiera ofrecerle a la *Mesa* mayor legitimidad para intervenir en conflictos sociales. El acuerdo institucional puede incluir responsabilidades específicas para el Ombudsman, para que a) derive los conflictos a la *Mesa*, b) ayude a convocar a las instituciones necesarias para mediaciones específicas c) difundir información a nivel nacional y local sobre los resultados de acuerdos específicos, y finalmente d) si corresponde, actuar como representante legal de la *Mesa* para recibir y administrar fondos, si esto fuese considerado deseable.
- 4) Desarrollar y mantener una Red de Especialistas en Resolución de Conflictos y voluntarios: Si la *Mesa* va a ofrecer servicios significativos de resolución de conflictos, entonces tiene que tener acceso a recursos humanos adecuadamente preparados para facilitar foros y mediar dentro de la comunidad. Para identificar las necesidades futuras de los servicios de la *Mesa*, los procesos de resolución de conflictos pueden dividirse en dos categorías: (1) el foro de diálogo brindado por las Asambleas Generales, y (2) la mediación de conflictos específicos que surjan en las comunidades.

En el caso de las Asambleas Generales, el formato actual debe ser mejorado para producir mayor diálogo, donde las partes traen a la atención del grupo las preocupaciones específicas que enfrenta la comunidad como un todo, y entonces se puede debatir y adoptar acciones a través de consenso. La decisión de confrontar conflictos especiales (o no) que afectan a la comunidad, debe ser tomada por todo el grupo. Para ser productivo, este tipo de diálogo debe ser facilitado por un profesional altamente calificado, que pueda guiar y enfocar al grupo en el proceso. Actualmente la *Mesa* cuenta con los servicios de un profesional de Lima. Sería recomendable identificar, capacitar y formar un Equipo de Facilitadores, para crear capacidad local que facilite las reuniones de la Asamblea en el futuro. Se puede encontrar el núcleo para este equipo local entre la gente que fue capacitada inicialmente por la *Mesa* para que lideren los diálogos de la comunidad. Se ha argumentado que sería imposible encontrar un facilitador local que sea lo suficientemente neutral para satisfacer a todos los participantes, pero un equipo de facilitadores que compartan responsabilidades en el grupo quizá resolvería el problema.

En caso de resolución de conflictos específicos, la *Mesa* debe actuar primeramente como una oficina de intercambio de información para identificar y facilitar acciones de resolución

de disputas, más que como una agencia directamente encargada de arreglar disputas. Varios actores tendrían que ser identificados y capacitados para ofrecer estos servicios. Ante todo, la *Mesa* debe establecer un grupo de “promotores” dentro de las comunidades e instituciones y capacitarlos para actuar como un servicio de referencia de gran alcance. Este entrenamiento debe estar diseñado para crear una profunda comprensión de la misión y sistema del programa de resolución de conflictos de la *Mesa*, para que los participantes estén preparados para motivar a los usuarios potenciales a acceder al sistema. Un segundo grupo más selecto de líderes comunitarios y representantes institucionales deben ser luego identificados y entrenados para actuar como mediadores en casos específicos. La capacitación y supervisión de este segundo grupo deben ser más intensas y avanzadas, para asegurar las técnicas necesarias de asistir a las partes para que alcancen una resolución. Una vez más, para confrontar la penetrante desconfianza y escepticismo que existe en Cajamarca, sería más efectivo emplear equipos de mediadores, combinando expertos técnicos de instituciones y líderes comunitarios reconocidos. Finalmente, la *Mesa* debe tener en su nómina un profesional con experiencia en procesos de resolución de conflictos, para supervisar la continua capacitación y educación y la coordinación general de estos voluntarios y el programa total de resolución de conflictos.

- 5) Memo escrito de Entendimiento con Yanacocha: Como parte clave de la mayoría de los conflictos que surgen en Cajamarca, es esencial que la mina esté dispuesta a participar en el foro de resolución de conflictos de manera significativa. Como se mencionó previamente, hay una percepción generalizada en la comunidad de que Yanacocha no ha cumplido muchos de los acuerdos alcanzados con miembros de la comunidad. Sea o no válida la crítica, es indispensable que la mina esté dispuesta a cumplir con este foro para que tenga un impacto verdadero. Como muestra de buena fe y compromiso, la *Mesa* debe insistir en un Memo de Entendimiento con la gerencia superior de la mina, el cual incluiría los siguientes componentes:
- a) la designación de un alto representante en la Junta Directiva, que tenga autoridad para tomar decisiones y no delegue su responsabilidad en un subordinado;
  - b) el compromiso de asistencia a las reuniones de la Asamblea General con los miembros del personal técnico y gerencial necesarios según los temas a tratar;
  - c) el establecimiento de un servicio de referencia formal entre la oficina de relaciones comunitarias de la mina y el sistema de resolución de conflictos de la *Mesa*, para abordar conflictos específicos;
  - d) la designación de un proceso de supervisión para asegurar la ejecución de los acuerdos específicos alcanzados, y finalmente
  - e) un acuerdo general para participar en el proceso de manera significativa y transparente, para lograr la resolución de los conflictos dentro de la comunidad de buena fe.
- 6) Énfasis en los Tipos de Conflictos: Como se discutió antes, la presencia de Yanacocha ha tenido un impacto en todos los aspectos de la vida en Cajamarca. Muchos de los problemas sociales o preocupaciones, sin embargo, se tratan mejor en otros foros. Por ejemplo, la necesidad de proveer desarrollo económico y oportunidades de pequeños negocios es tratada por el gobierno local y otras ONGs en la comunidad. Los conflictos

de los subcontratistas de la mina y otras relaciones económicas son tratadas también en otras oficinas.

Para tener un mayor impacto, entonces, se recomienda que la *Mesa* defina los parámetros de los tipos de conflictos que va a tratar dentro de su sistema, para no dispersar sus recursos y esfuerzos.

- 7) Cambio de Nombre: Como se dijo antes, la idea de una “*Mesa*” como estrategia de participación pública para abordar preocupaciones sociales, es bien conocida y aceptada en Perú. Sin embargo, muchos perciben a una *Mesa* como más adecuadamente reunida o auspiciada por una entidad gubernamental oficial. Como la Municipalidad de Cajamarca se embarca este año en su propio esfuerzo para convocar a una *Mesa* y tratar los conflictos con la mina, sería de conveniencia para la *Mesa* terminar su percibida competencia con las iniciativas de la Municipalidad. Esto podría lograrse cambiando el nombre de la *Mesa* por algo parecido a “Centro de Resolución de Conflictos”.

Aun cuando todas estas sugerencias fueran implementadas, el resultado no sería un foro perfecto para la resolución de conflictos. Los desafíos que enfrenta la comunidad de Cajamarca, incluso la penetrante desconfianza dentro de la sociedad, así como las instituciones gubernamentales intrínsecamente débiles, continuarán obstruyendo cualquier esfuerzo de este tipo. El actual liderazgo de la *Mesa* deberá decidir si están preparados para la dura batalla que implica elegir este camino.

## **OPCION 2: Convertirse en un Observatorio Ambiental.**

La segunda opción frente a la *Mesa* es construir sobre sus fortalezas actuales y concentrarse totalmente en su estrategia técnica de realizar estudios científicos y presentar la información para el uso de toda la comunidad. Como se dijo antes, la supervisión ambiental es normalmente una responsabilidad del estado, pero dada la falta actual de roles claros e insuficientes fondos en el sector ambiental del gobierno, las organizaciones de la sociedad civil han tenido que asumir parte de esta función. Si la *Mesa* opta por este camino, podría darle al pueblo de Cajamarca un muy necesitado servicio, frente a un estado débil que no puede cumplir con sus responsabilidades.

La *Mesa* se ha ganado una reputación dentro de la comunidad por auspiciar un estudio creíble, independiente y profesional y un programa de monitoreo de la calidad y cantidad del agua. Tanto la Mina como la comunidad han percibido los resultados de este estudio como legítimos y útiles. Para capitalizar esta situación con la comunidad, la *Mesa* podría transformarse en un Observatorio Ambiental que continúe financiando estudios sobre el impacto ambiental de las actividades de la Mina, hacer estos estudios con su metodología participativa y difundir ampliamente los resultados de modo neutral para uso general de toda la comunidad. En nuestra opinión, esto es lo que la *Mesa* ha estado haciendo con éxito durante los últimos cuatro años y claramente tiene la intención de seguir dándole prioridad a este enfoque técnico.

Para completar la conversión, la *Mesa* tendría que reevaluar su misión y Plan de Trabajo actual, para reflejar genuinamente este enfoque e intenciones. En este escenario, no habría impedimentos para que la *Mesa* estableciera su identidad legal, para convertirse efectivamente en una ONG que reciba y administre los recursos necesarios para financiar sus estudios. La Asamblea sería el cuerpo superior dentro de la ONG, que cooperaría en identificar los temas y preocupaciones ambientales y definiría la prioridad de los estudios. La Junta Directiva necesitaría ser transformada también, para incluir una representación bien completa de

expertos técnicos del gobierno, industria, el mundo académico y ONGs. La Comisión Técnica debería ser relanzada para reflejar las prioridades de la *Mesa*. El personal de la *Mesa* debe incluir personal con experiencia técnica al igual que experiencia en comunicar la información para administrar y presentar los estudios ambientales.

Hasta la fecha, el objetivo central de los estudios de la *Mesa* ha sido el impacto de la mina, sin embargo, en el futuro el Observatorio podría considerar expandir su misión a la supervisión del estado de los asuntos ambientales en el Departamento de Cajamarca en general. La ampliación de su rol le permitiría a este Observatorio tener mayor relevancia en la comunidad e instituciones gubernamentales, y apartarse de su enfoque único hacia la relación controvertida y polarizada con la industria minera. Sin embargo, este rol más amplio puede involucrar también conflictos adicionales.

La consideración principal al establecer un Observatorio Ambiental es el alto costo de financiar un estudio ambiental profesional. Además, un “observatorio” implica el continuo monitoreo de una situación, lo cual significa altos costos también continuos. Hay varias opciones para financiar la *Mesa* si desempeña este rol. La más sensata sería emplear fondos públicos, como el *Canon* minero, para realizar los estudios ambientales. Otra opción sería confiar en que Yanacocha provea los fondos, utilizando un plan de financiación que asegure la independencia y transparencia de las actividades del Observatorio. Es improbable que una organización internacional o país donante se interese en financiar este tipo de actividad; sin embargo, quizás habría otras fuentes potenciales de financiación. Antes de continuar por este camino particular, los fondos del Observatorio deben estar suficientemente determinados.

#### Coordinación y Administración

Al considerar estas opciones, la *Mesa* debe ser consciente de que cada una requiere técnicas de administración distintas y separadas por parte del Coordinador y personal de la *Mesa*. Para movilizar la *Mesa* en cualquier dirección, hace falta un liderazgo vigoroso y proactivo, dispuesto y capaz de relacionarse regularmente con los grupos rurales y urbanos involucrados en el proceso. Las técnicas de mediación y facilitación son importantes al nivel del Coordinador si se elige el camino de la resolución de conflictos; se requiere una formación más técnica en ciencia ambiental o en investigación si la *Mesa* eligiera la opción de observatorio. En cualquier caso, será necesario examinar cuidadosamente las características que requieren la coordinación y administración de la nueva *Mesa*.

El Equipo de Evaluación presentó estos dos cursos de acción como opciones distintas, con el objeto de que el liderazgo actual de la *Mesa* examine y discuta cursos de acción distintos y separados. No es aconsejable que este grupo decida continuar con ambas estrategias, pues cada una implica diferentes acciones y requiere reformas separadas. Lo más importante es que la *Mesa* necesita buscar claridad en su verdadera capacidad y dirección futura, para ofrecer un servicio positivo a la comunidad de Cajamarca.

### **6.3 El Futuro Rol de la CAO**

Como patrocinante inicial de este proceso, la CAO tiene un rol importante que cumplir: para asegurar que el futuro de la *Mesa* sea contemplado estratégicamente y con realismo por los líderes locales involucrados en el proceso. El cambio es a veces difícil de aceptar, y las recomendaciones presentadas para la *Mesa* en este documento implican cambios radicales en dirección y liderazgo, los cuales no son siempre fáciles de implementar desde dentro de una organización en existencia. La CAO debe alentar a la *Mesa* a emprender un proceso serio de reflexión estratégica, pero debe evitar involucrarse directamente en su planeamiento o

implementación, manteniendo una postura “distante” durante el proceso. Una vez que la *Mesa* haya producido una Propuesta detallada, la CAO debe considerar la relevancia y factibilidad del programa propuesto, y si corresponde, facilitar los esfuerzos de la *Mesa* para obtener fondos para su implementación de mediano plazo, mientras continúa avanzando en su estrategia de salida. En la opinión del Equipo de Evaluación, una vez que la *Mesa* se haya embarcado en un nuevo rumbo, debe tratar de ser financieramente independiente de una sola fuente de financiamiento y su legitimidad y credibilidad deben derivarse de su propio desempeño más que de la presencia y reputación de un actor externo como la CAO.

## LISTADO DE ENTREVISTAS

## MIEMBROS DE LA MESA

	NOMBRE	ORGANIZACION	EVALUADORES
<b>Miembros del Consejo Directivo</b>	Ramón Huapaya Rasgada	Minera Yanacocha	Equipo - Feb. 17, 2005
	Julio Marin Rodriguez	CORECAMIC (Ronda)	Equipo - Feb. 16, 2005
	Segunda Castrejon Vallejo	Federación de Rondas Campesinas Femeninas	WA - Feb. 21, 2005
	Segundo Sandoval Aguilar	Cámara de Comercio	MR - Feb. 18, 2005
<b>Alcaldías Locales</b>	Jose Marchena Araujo	SEDACAJ (compania de agua)	Equipo - Feb. 16, 2005
	Pablo Quispe Cubas, Alcalde	Yanacancha Grande	JR - Feb. 18, 2005
	Pablo Concepción Calderon, Ex Alcalde	Huacataz	RA - Feb. 18, 2005
<b>Rondas Campesinas</b>	Sabino Tasilla Infante, Alcalde	Porcon Alto	RA - Feb. 18, 2005
	Eli Morales Lobato	FEDEROCAUCA	Equipo - Feb. 16, 2005
	Esteban Infante Huatay		RA - Feb. 21, 2005
<b>Minera Yanacocha</b>	Maria Inocenta Huaripata Herrera		RA - Feb. 21, 2005
	Zenaida Mires Gallardo	Federación de Rondas Campesinas	Equipo - Feb. 16, 2005
	J.Christopher Anderson Nick Cotts	Group Executive, External Relations and Social Responsibility Newmont Mining Corporation, Boulder, CO	WA - 3/10/2005 4/1/2005
	Carlos Santa Cruz	Vicepresidente Regional, LIMA	Equipo - Feb. 18, 2005
	Brant Hinze	Gerente General	Equipo - Feb. 22, 2005
	Todd White,	Director, Environmental Affairs for South America	Equipo - Feb. 22, 2005
	Javier Velarde Sapater	Director, External Affairs	Equipo - Feb. 22, 2005
	Cesar Gonzales	Gerente, Relaciones Comunitarias	Equipo - Feb. 22, 2005
	Luis Campos Aboado	Gerente de Medio Ambiente	Equipo - Feb. 22, 2005
	Marco Morales	Jefe de Laboratorio Medio Ambiente	Equipo - Feb. 22, 2005
<b>Organizaciones Sociales</b>	Miguel Pimpentel	Jefe, Procesos en Planta Yanacocha Norte	Equipo - Feb. 22, 2005
	Luis Alta Mirano	Supervisor, Medio Ambiente	Equipo - Feb. 22, 2005
	Efraín Castillo	Vicaria de la Solidaridad	RA - Feb. 21, 2005
	Walter Infante Huaripata	Asociación de Propietarios del Quilish	WA - Feb. 17, 2005
<b>Gobierno</b>	Guillermo Frias	CARE-PERU	JR - Feb. 17, 2005
	Pablo Sanchez Zevallos	ASPADERUC	WA - Feb. 16, 2005
	Cesar Torres Moreno	Distrito de Riego COMOCA SUR	WA - Feb. 17, 2005
	Luzidnya Cerron Palomino	INRENA (Ministerio de Agricultura)	MR - Feb. 16, 2005
	Elfer Mirande, Director Postgrado	Universidad Nacional de Cajamarca, Presidente Comité Regional	MR, WA - Feb. 21, 2005
	Eduardo Dios Aleman	CONAM	MR, WA - Feb. 21, 2005
	Maria Chappuis	(Ex) Ministerio de Energía y Minas (LIMA)	Equipo - Feb. 15, 2005
	Cesar Polo Robilliard, Vice Ministro Ricardo Giesecke, Oficina de Planeamiento	Ministerio de Energía y Minas (LIMA)	Equipo - Feb. 14, 2005
<b>Otras Entidades Financieras</b>	Marieta Cervantes Peralta	INIA (Ministerio de Agricultura)	WA, MR - Feb. 17, 2005
	Cecilia Araujo Morales	IFC- Swisscontact	JR - Feb. 16, 2005
	Ozman Altamirano Valdivia	GTZ	JR - Feb. 16, 2005
	Violeta Vigo Vargas	Asociación Los Andes	Equipo - Feb. 17, 2005

## LISTADO DE ENTREVISTAS

## OTROS

	<b>NOMBRE</b>	<b>ORGANIZACION</b>	<b>EVALUADORES</b>
<b>Gobierno</b>	Mariano Castro, Director Ejecutivo	CONAM (LIMA)	RA, WA - Feb. 15, 2005
	Subgerente de Recursos Naturales y Medio Ambiente	Gobierno Regional	MR, WA - Feb. 18, 2005
	Alejandro Rebaza	Vicepresidente, Gobierno Regional	WA, MR - Feb. 17, 2005
	Cesar Rodríguez Rabanal	Unidad de Prevención de Conflictos de la Presidencia Del Consejo de Ministros (LIMA)	MR, J - Feb. 15, 2005
	Andres Trigoso	Regidor Municipal, Presidente Equipo Medio Ambiente Municipal de Cajamarca	WA, MR - Feb. 18, 2005
<b>Sociedad Civil</b>	Padre Marco Arana	Varios	Equipo - Feb. 26, 2005
	Equipo Focal Miembros de la Comunidad	Cerro Quilish	RA - Feb. 18, 2005
	Martin Scurrah	Director Regional, OXFAM	Equipo - Feb. 25, 2005
	Manuel Pulgar	Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (LIMA)	Equipo - Feb. 14, 2005
	Absalon Alvarez y Wilfredo Saavedra Morrerros	Colegio de Abogados	RA - Feb. 21, 2005
	Jesús Coronel	Universidad Nacional de Cajamarca	RA, JR - Feb. 17, 2005
	Patricia Rojas Caro y Martha Vasquez	GRUFIDES	MR, JR - Feb. 18, 2005
	José Rodríguez Villa	Universidad Nacional de Cajamarca	MR, WA, RA - Feb. 17, 2005
	Elena Sánchez	Mesa de Concertación PRISMA	RA - Feb. 18, 2005
	David Lovaton	Instituto de Defensa Legal (LIMA)	RA - Feb.15, 2005
	Paul Remy	Minera BARRICK (LIMA)	Equipo - Feb. 15, 2005
	Alan Dabas	Social Capital Group (LIMA)	RA, WA - Feb. 15, 2005
	Jose Suarez	ADEA	MR - Feb. 21, 2005
	Luis Yopla	ADEA	RA - Feb. 21, 2005
	Maria Eugenia Castillo de Rodrigo, Coordinadora y Flor Amoros de Vela, ex Coordinadora	Mesa para la Lucha contra la Pobreza	JR - Feb. 21, 2005
<b>Staff de la Mesa</b>	Luis Ara	Coordinador de la Mesa	Equipo - Feb. 21, 2005
	Maria Coro	Comunicadora	MR - Feb. 23, 2005
<b>CAO Consultores</b>	Meg Taylor Rachel Kyte	CAO	MR WA
	Susan Wildau	CDR	Equipo - Feb. 25, 2005 WA - 3/10/2005
	Ana Maria Aguilar	CAO	Equipo - Feb. 14, 2005
	Antonio Bernales	CAO	Equipo - Feb. 14, 2005
	David Atkins	Stratus Consulting (Boulder)	WA - 3/10/2005

## REFERENCIAS

- Balance Social de Minera Yanacocha SRL, Gerencia de Asuntos Externos y Comunicaciones, comp. *Yanacocha: Responsabilidad Social, Balance Social 2003*. Cajamarca: Yanacocha, IFC, Newmont, Compañía de Minas Buenaventura, 2003.
- Asesor en Cumplimiento/Ombudsman, Corporación Financiera Internacional y la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones. *Guías Operativas*. Washington, D.C. CAO, abril de 2004.
- \_\_\_\_\_. *Aguas Divididas: Corrientes de Cambio*. Producido y dirigido por la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman. 20 min. CAO, 2004. DVD.
- \_\_\_\_\_. *2003-2004 Informe Anual*. Washington, D.C.: CAO, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Borrador de Términos de Referencia para una Evaluación de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca*. Washington, D.C. CAO, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Evaluación de la Situación y Propuesta para un Proceso de Diálogo*. Washington, D.C. CAO, abril de 2001.
- \_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Talleres Públicos Preliminares*. Washington, D.C.: CAO, septiembre de 2001.
- \_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Reuniones de Diálogo en Octubre*. Washington, D.C.: CAO, octubre de 2001.
- \_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Reuniones de Noviembre*. Washington, D.C.: CAO, diciembre de 2001.

\_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Reuniones de Enero.*

Washington, D.C.: CAO, febrero de 2002.

\_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Reuniones de*

*Febrero/Marzo..* Washington, D.C.: CAO, abril de 2002.

\_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Reuniones de Abril.*

Washington, D.C.: CAO, mayo de 2002.

\_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Reuniones de*

*Mayo/Junio.* Washington, D.C.: CAO, julio de 2002.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Sesiones de Julio/Agosto.* Washington, D.C.: CAO, agosto de 2002.

\_\_\_\_\_. *Informe Borrador de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca: Reuniones de*

*Septiembre/Octubre.* Washington, D.C. noviembre de 2002.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Reuniones de Febrero.* Washington, D.C.: CAO, marzo de 2003.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Reuniones Marzo-Abril.* Washington, D.C.: CAO, mayo de 2003.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Reuniones Junio-Julio.* Washington, D.C.: CAO, agosto de 2003.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Reuniones Julio-Agosto.* Washington, D.C.: CAO, septiembre de 2003.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Asamblea Octubre 2003.* Washington, D.C.: CAO, enero de 2004.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Reuniones Enero-Marzo.* Washington, D.C.: CAO, abril de 2004.

\_\_\_\_\_. *Informe Preliminar de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca:*

*Reuniones Abril-Mayo.* Washington, D.C.: CAO, junio de 2004.

\_\_\_\_\_. *Informe de la Misión CAO de Expertos a Cajamarca.*

Washington, D.C.: CAO, enero de 2005.

Delgado Flores, José, to Rachel Kyte, 8 November, 2002. *Declaración acerca del informe sobre Proyecto Subterráneo..* Cajamarca, Perú: 2002.

Gorriti, Gustavo. "Yanacocha: El Campo y La Mina." *Ideele* N. 166. Lima, Perú: Instituto de Defensa Legal, octubre de 2004.

"Deteniendo la Corrida Contra el Oro. La Gran Minería y sus opositores más radicalizados" *El Economista*, feb. 2, 2005.

Comisión Independiente a la Oficina del Asesor en Cumplimiento/Ombudsman de la Corporación Financiera Internacional y la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones.

*Investigación del Derrame de Mercurio el 2 de junio, 2002, en la Vecindad de San Juan, Choropampa y Magdalena, Perú.* Washington, D.C.: julio de 2003.

Corporación Financiera Internacional (IFC). *Lecciones de Experiencia N°8: El Medio Ambiente y los Desafíos Sociales de los Proyectos Sociales Privados.* Washington, D.C. IFC, 2002.

Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo y Consejo Mundial de Negocios para un Desarrollo Sustentable. *Abriendo Terreno, Minerales de Minería y Desarrollo Sustentable.* Londres, UK y Sterling, VA: Earthscan Publ. Ltd., 2002.

La Asociación de Los Andes de Cajamarca. "El futuro se hace hoy." Cajamarca, Perú: Minera Yanacocha SRL, 2003.

Mesa de Dialogo y Consenso CAO-Cajamarca. "Memoria de Gestión 2002-2003."

Cajamarca, Perú: 2004.

\_\_\_\_\_. "Boletín Informativo Dialogando" Cajamarca, Perú: 3a ed., marzo de 2005.

\_\_\_\_\_. "Minutas de las Reuniones de la Mesa Directiva de la Mesa de Dialogo CAO-Cajamarca" Cajamarca, Perú: 2003-2005.

*Papeles de Trabajo:* Mesa de Dialogo y Consenso CAO-Cajamarca

Mesa de Dialogo y Consenso CAO-Cajamarca. "Auditoria Ambiental y Evaluación

Ambientales de las Operaciones de la Minera Yanacocha en Cajamarca, Perú (INGETEC S.A.)" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Comisión de Difusión, Plan de Actividades" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Comisión MYPES" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Comité de Capacitación" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Estatutos de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Marco de Trabajo para el Plan de Monitoreo" Cajamarca, Perú: 22 de junio del 2004.

\_\_\_\_\_. "Plan de Trabajo 2004-2005" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Plan Operativo Anual 2005" Cajamarca, Perú: 2005.

\_\_\_\_\_. "Plan Estratégico 2005-2007" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Propuesta: Ejecución de una etapa de transición de la Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Propuesta: Plan de Difusión del Estudio de la Cantidad y Calidad de Agua" Cajamarca, Perú.

\_\_\_\_\_. "Protocolo de organización y funciones Mesa de Diálogo y Consenso CAO-Cajamarca aprobado el 29 de enero del 2002 y con la actualización efectuada en febrero del 2003" Cajamarca, Perú: febrero de 2003.

\_\_\_\_\_. "Reglamento para la participación de las instituciones miembros en la asamblea de la mesa" Cajamarca, Perú.

Robertson, Nina. *Monografía sobre la Mesa de Dialogo CAO-Cajamarca*. BORRADOR.

Stratus Consulting Inc. *Informe sobre la Evaluación Independiente de Cantidad y Calidad de Agua cerca del Distrito Minero de Yanacocha, Cajamarca, Perú*. Boulder, CO: Stratus Consulting Inc., noviembre de 2003.

Grupo Banco Mundial. *Respuesta Gerencial del Grupo Banco Mundial a Encontrar un Mejor Equilibrio – El Grupo Banco Mundial y las Industrias Extractivas: Informe Final de la Revista de Industrias Extractivas*. Washington, D.C. Grupo Banco Mundial, septiembre 17, 2004.