

**Carbones del Cerrejón y Responsabilidad Social:  
Una revisión independiente de los impactos y del objetivo**

**Febrero, 2008**

## Resumen Ejecutivo

A finales de agosto de 2007, Cerrejón y sus accionistas anunciaron el encargo de una 'revisión social' independiente, tanto del compromiso social actual como del pasado de la Compañía.

El objetivo era trabajar con todos los grupos de interés en la comunidad para identificar las prioridades comunitarias, evaluar los programas actuales y destacar las áreas de buen desempeño o los asuntos de mayor preocupación.

Se acordó que dicha revisión se llevaría a cabo independientemente de la administración de Cerrejón, por individuos de alta credibilidad, con experiencia específica en desarrollo social tanto en el contexto de Colombia como desde una perspectiva internacional.

Así mismo, se acordó que el panel de la revisión sería apoyado por una firma consultora de prestigio internacional capaz de emprender un trabajo intensivo de campo. El panel de revisión eligió a Social Capital Group, de Lima, Perú.

El panel de revisión llevó a cabo numerosas reuniones en Colombia, tanto en Bogotá como en La Guajira, donde tuvo el privilegio de reunirse con los grupos de interés no sólo en la mina sino en sus comunidades, desde Puerto Bolívar y Riohacha hasta Tamaquito.

Hasta hace pocos años, Colombia era descrita por la prensa europea como lo más cercano a un Estado fracasado en Latinoamérica. Para los extranjeros, Colombia parecía estar a merced de los grupos guerrilleros de izquierda, de los paramilitares de derecha y por supuesto, de los carteles de la droga.

Durante los últimos cinco años, las ciudades se han tornado más seguras; los secuestros son menos, las tasas de criminalidad han bajado y el sistema principal de vías está protegido de la guerrilla y de otros ataques, al tiempo que la inversión en negocios está creciendo, lo cual se aprecia en el 35% del PIB en 2007. De acuerdo con el censo de 2005, la población supera los 43 millones. La población urbana está ampliamente cubierta por un sistema de salud y disfruta del uso de la mayor parte de los servicios públicos. Sin embargo, la pobreza continua siendo extensiva.

Colombia padeció una recesión fuerte en 1999, combinada con la percepción del riesgo creciente causado por las guerrillas y el crimen organizado. El país ha repuntado. El crecimiento ha sido impulsado por el auge de productos comerciales, que incluye exportaciones de petróleo, níquel y carbón, además de bienes industriales y agrícolas.

La región de La Guajira es una de las más pobres del país. La pobreza es especialmente sobrecogedora entre la población rural. La mayor parte de esta población es Wayúu, y otra es de descendencia afro colombiana.

Las fuentes tradicionales de sustento para la gente de La Guajira son la cría de cabras, ganado, pesca, comercio y agricultura en el sur del departamento.

Durante muchos años La Guajira estuvo aislada y fue testigo de altos niveles de contrabando y del cultivo de productos 'ilícitos'. Aparentemente fue sólo con el desarrollo de las industrias extractivas que La Guajira adquirió relevancia nacional.

El carbón está localizado en los dos departamentos nororientales, La Guajira y el Cesar, que comparten la veta geológica del mineral que continúa hacia Venezuela. Aunque la minería artesanal del carbón parece haber comenzado en la década de 1970, no fue sino hasta los años 80 que la producción aumentó. Desde el comienzo de esa década, unos 400 millones de toneladas se han extraído del suelo de La Guajira.

En 1984, el gobierno de Colombia se asoció con inversionistas extranjeros, principalmente el gigante MNC, Exxon, para crear lo que ahora se considera como la mina de carbón a cielo abierto más grande del mundo en Cerrejón en La Guajira.

En 1999-2000, la producción anual estaba cerca de 17 millones de toneladas. Ahora la producción excede los 31 millones de toneladas, y los dueños actuales, Anglo American PLC, BHP Billiton y Xstrata Coal han invertido allí más de 800 millones de dólares.

Los "nuevos" dueños de Cerrejón están tecnológicamente avanzados, y al asumir la propiedad, también asumieron las obligaciones. Cada una de esas compañías, particularmente en la última década, ha desarrollado enfoques corporativos en el manejo de las relaciones y de los riesgos relacionados con sus obligaciones en el campo de los impactos sociales de la operación de su negocio.

Cada una de las compañías accionistas que son propietarias de Cerrejón, es signataria de la *Extractive Industries Transparency Initiative* (Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas). El primero de los principios de la EITI dice: "Compartimos la creencia de que el uso prudente de la riqueza de los recursos naturales debe ser un motor importante para el crecimiento económico sostenible que contribuye al desarrollo sostenible y a la reducción de la pobreza, pero si éste no se maneja apropiadamente, puede crear impactos sociales y económicos negativos".

Para promover el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza en La Guajira, **Cerrejón debe incrementar esfuerzos para estimular y atraer organizaciones de la sociedad civil, agencias de desarrollo colombianas e internacionales, gobiernos donantes e instituciones multilaterales.** Esto es esencial para el futuro de Cerrejón y de La Guajira.

Trátase de un enfoque sobre las prácticas actuales y futuras de compromisos comunitarios o de atender asuntos legados del pasado, resulta claro para el panel que el tema del Reasentamiento es medular y constituye un reto. En algunos casos, (el reasentamiento), ocurre sin que las personas afectadas puedan rehusarse, lo cual podría tener serios impactos de largo alcance, incluyendo la pérdida de afecto y el resquebrajamiento social.

Es imposible pensar en el Reasentamiento y en Cerrejón sin pensar en Tabaco.

**Será necesario que las acciones relacionadas con Tabaco estén acompañadas por la comprensión de que pueden existir asuntos pendientes de esfuerzos**

**anteriores que vuelven a surgir y que requieren de acciones integrales y planeadas.**

De acuerdo con la primera Evaluación de Impacto Ambiental que precedió a la minería del carbón en Cerrejón, se anticipó que en realidad, Tabaco crecería debido a la actividad económica generada por la mina. En 1997, Intercor y su socio Carbocol revelaron su intención de adquirir la tierra para la expansión de la mina. Tabaco estaba en camino de lograr estatus internacional.

Al parecer la antigua comunidad de Tabaco está ahora muy dividida, con muchos de sus miembros bajo la dirección y representación de José Julio Pérez, quien es antiguo residente, mientras que otros parecen haber avanzado en el sentido psicológico así como en el sentido físico, optando por trabajar con Cerrejón para intentar forjarse nuevos estilos de vida y aprovechar nuevas oportunidades.

El hecho es que el reasentamiento inicial dejó a la comunidad de Tabaco dividida y resentida. Es fácil registrar el resentimiento y más difícil cuantificar dónde se radica ahora; y el problema aquí no es de números.

Se alega que Tabaco fue destruido entre agosto del 2001 y abril del 2002, y durante los años intermedios aquellas familias involucradas con el Comité de Reubicación han estado esperando recibir compensación financiera y han creído que se forjará una nueva comunidad.

**En el concepto del panel, parece apropiado que todas las partes se enfoquen en lo que se puede hacer ahora para ayudar a las comunidades divididas y a las que han sido afectadas de otro modo, para que compartan de mejor manera los impactos positivos de la minería de Cerrejón.**

Nos parece que de Colombia hasta Berna, la gente está vigorosamente interesada en percibir una señal de que la larga disputa sobre Tabaco se pueda concluir, y pensamos que, sin adjudicar culpas y preocupaciones sobre hechos que son difíciles de evaluar o establecer, existe una oportunidad, una ventana a través de la cual se puede proyectar un rayo de luz y esclarecer esta situación preocupante.

Nos parece que **Cerrejón** puede permitirse y **debe** permitirse, **atender la situación en que se encuentran todas las familias de Tabaco independientemente de su posición en el 2002 con respecto a la negociación.** Esto no significa que todo el mundo debe recibir compensaciones, ni quiere decir que la intransigencia debe ser recompensada, o la iniciativa penalizada.

Debe significar que los dineros actualmente en fideicomiso con fines de compensación, sean pagados ahora, con corrección inflacionaria más el interés, a todos aquellos que tengan derecho.

Otras familias deben recibir una beca para desarrollo, suministrada a través de la Red Tabaco. Se podría invitar a todas las familias para que constituyan un colectivo para trabajar un terreno comunal, preferiblemente aquel que ha sido reservado durante algún tiempo.

Los proyectos de desarrollo del colectivo podrían ser apoyados por las fundaciones de Cerrejón y el terreno colectivo debería tener un centro comunitario y una iglesia, ambos espacios útiles para una reconciliación necesaria.

Sobra decir que este tipo de solución **sólo** será sostenible si es apoyado por **un proceso de consulta plenamente participativo que involucre a los grupos de interés** y esto se debe **iniciar lo más pronto posible**.

Durante más de veinte años de operación en la mina de Cerrejón se han implementado varios procesos de adquisición de tierras; actualmente están en proceso planes de reasentamiento para un grupo de pequeñas comunidades: Roche, Patilla, Chancleta, y Tamaquito.

Con respecto a los procesos de reasentamiento que se están llevando a cabo en estas poblaciones, el panel considera que hay varias formas en que la Compañía puede llevar a cabo el período de transición de tal manera que atienda efectivamente las preocupaciones de las comunidades.

Es un hecho que los estándares internacionales utilizados hoy por la compañía son distintos a lo poco que existía hace veinte años, con un énfasis actual sobre la consulta efectiva hacia soluciones colectivas. Instamos a que Cerrejón **garantice que el espíritu de estos estándares guíe completamente las actividades de su personal** hasta que los planes de reasentamiento previstos se hayan implementado y finalizado.

Hemos visto de primera mano cómo las posibilidades de la comunidad en Tamaquito se restringen poco a poco, no tanto por la actividad minera sino por el impacto que el sitio de la mina ha tenido y continua teniendo sobre las comunidades que en el pasado han servido para darle a Tamaquito insumos, mercados e interacción social plena y duradera.

Entendemos que se han iniciado conversaciones en torno al reasentamiento pero también que el progreso es muy lento y que la confianza gradualmente se está erosionando. **Esperamos que antes de que las comunidades involucradas se desplacen, un sentido de optimismo pueda retornar a la gente de Tamaquito**, basado como sólo puede ser, en la confianza de que se encontrará un nuevo sitio.

Se ha argumentado que el enfoque de Cerrejón con respecto a la adquisición de tierras y al reasentamiento se construye según la tesis de la “Estrangulación” bajo la cual se realizan esfuerzos con la esperanza de que los residentes de una comunidad se ahuyenten debido a circunstancias como la falta de trabajo, el agua contaminada, o acceso limitado al agua, acceso restringido a comunidades vecinas, todo esto con el efecto de permitirle a la compañía adquirir la tierra sin tener que pagar por su expropiación y por la reubicación.

Para el panel es claro que la alta gerencia de Cerrejón no aplica una “Política de Estrangulación”, pero no se puede negar que para algunas comunidades ha sido difícil sostener actividades del pasado o desarrollar nuevas durante el tiempo en que Cerrejón ha venido operando.

**Creemos que es posible que Cerrejón haga más para contribuir con una mejor vida de la gente de las comunidades afectadas.** Y un paso fundamental que ha

tomado es reconocer que el reasentamiento debe ser ofrecido y enmarcado respetando los estándares internacionales apropiados, no sólo cuando se necesitan tierras para la actividad minera; también debe ser propuesto cuando, como ha sido el caso de Tamaquito, la comunidad es afectada por la cercanía a la mina y por su impacto sobre otras comunidades, que han constituido un elemento significativo de contexto dentro del cual una comunidad como la de Tamaquito funciona. Es muy poco lo que se sabe sobre lo que significa la mina y mucho lo que se reclama. Que las comunidades son afectadas, eso también es cierto.

**Cerrejón debe adoptar una concepción más amplia de “comunidad afectada” como impulsor clave de su enfoque sobre el reasentamiento y la buena vecindad, y sobre cómo tratar con las comunidades “afectadas” pero no “desplazadas”.**

El desplazamiento puede ser económico o social, así como físico. Además, **sería apropiado que Cerrejón considere los reasentamientos pasados como “pasivos” que deben ser atendidos, en lugar de ser abordados como “legados” del pasado, y al afrontarlos, diseñar un nuevo enfoque que sí enfatice en las prácticas y estrategias claras de consulta y negociación. Más aún, puede ser apropiado continuar promoviendo los reasentamientos grupales en lugar de los individuales, tal como se propone en los estándares modernos que se refieren a los reasentamientos.**

Ante todo, una palabra sobre “la situación ambiental”. Cerrejón ha establecido un grupo de estándares para disminuir el impacto ambiental de sus operaciones y parece ofrecer las mejores prácticas que se utilizan en Colombia. **Sin embargo, el Sindicato se queja de que la compañía minimiza el número de incidentes de enfermedades relacionadas con el polvo y que su operación debería ser clasificada de alto riesgo, con los beneficios laborales que conlleva tal definición. Cerrejón debe prestar seria atención a dichas quejas, especialmente porque también se escuchan en las comunidades que están cerca de la mina. Creemos que la confianza y la protección del público se aumentarían si Cerrejón se asociara con universidades para garantizar que su monitoreo de emisiones fuese efectivo, creíble y transparente.**

La operación de la mina también ha impactado las vías carretables o los accesos menores usados por algunas poblaciones cercanas a la operación. En algunos casos a los residentes se les ha negado accesos que usaban anteriormente para comunicarse con las ciudades de Albania, Hatonuevo y Barrancas, incrementando con ello el tiempo requerido para el trayecto. En compensación está el hecho de que Cerrejón ha dispuesto la carretera principal al lado de la vía del ferrocarril.

El desplazamiento ocasionado durante el desarrollo de la mina ha involucrado a poblaciones enteras, y en muchos casos ha dado lugar al rompimiento de redes sociales y a la pérdida de “seguridad territorial”, entendida como la autonomía de cada familia para manejar sus relaciones con sus vecinos, llevar a cabo sus actividades económicas y tener acceso a bienes y servicios que permitan su subsistencia.

De acuerdo con el último censo (2005), el departamento de La Guajira registró la mayor presencia de individuos que se auto definían como “indígenas”; en su mayoría Wayúu.

Los Wayúu se han acostumbrado a la presencia de la operación de la mina, y en general su relación con la compañía está libre de serios conflictos, al tiempo que muchas familias se benefician de sus programas sociales. Así mismo, la interacción con Cerrejón ha jugado un papel clave al poner a los Wayúu en contacto con el contexto político y social de Colombia.

Si bien los Wayúu son nativos de La Guajira y de Colombia, y se han promulgado disposiciones legales para grupos indígenas, existe una ausencia notable de organizaciones estatales, civiles y sociales que puedan representar sus intereses.

Según los documentos de planeación de Cerrejón y los informes de progreso del programa del área de Gestión Social, el programa establecido entre Cerrejón y los Wayúu está encaminado a “promover el desarrollo étnico de las comunidades indígenas en el área de servicios, en armonía con sus tradiciones culturales y a mejorar su formación y educación productiva y los procesos comerciales, dándoles apoyo oportuno según sus necesidades.”

A pesar de todos estos esfuerzos es probable que los Wayúu sean quienes menos se han beneficiado de la presencia de la mina, si bien son los más vulnerables y el segmento más impactado de la población local. **Esto debe afrontarse como tema central en las prácticas de responsabilidad social de Cerrejón al mirar hacia el futuro.**

**No es aceptable que los Wayúu se enfrenten a impedimentos mayores debido a la falta de destrezas laborales** si realmente desearan adoptar la modernidad y buscar empleo con la mina o con alguna otra faceta de la economía emergente en La Guajira. **Este es un asunto que Cerrejón podría discutir útilmente con la Oficina Internacional del Trabajo**, que activamente busca promover la Convención 169, un componente de derecho internacional que salvaguarda los derechos de los Pueblos Indígenas.

La tradición se topa con la modernidad, y los ajustes no están libres de complicaciones. Dentro de esta realidad, la compañía debe mostrar gran sensibilidad al tratar con los Wayúu.

Sería un acto significativo para el pueblo indígena de La Guajira si Cerrejón conmemorara las generaciones previas de los Wayúu.

En primer lugar, **la compañía podría trabajar con los clanes Wayúu para organizar ceremonias en las que se reconocieran los lugares de entierro a lo largo de la vía férrea o el hecho de que estos existen.**

En segundo lugar, actuando en colaboración con las autoridades públicas apropiadas, **la vía podría cambiársele el nombre por el de Vía Conmemorativa Wayúu, según una práctica común en América del Norte hoy día.**

**El intento de volver a unir la comunidad de Media Luna, al menos en el aspecto social si no es posible físicamente, debe ser una prioridad para el manejo social de los impactos de Cerrejón.**

La Guajira es pobre y las causas de su pobreza son complejas: son en parte históricas, en parte ambientales, en parte geográficas y en parte políticas. Considerada durante

mucho tiempo como “sin ley” La Guajira ha sufrido de mal gobierno, débil capacidad e ingresos bajos. Esto se refleja en la escasez de servicios públicos, especialmente fuera de los centros urbanos principales, la escasez de oportunidades de empleo, la infraestructura limitada de transporte y los altos niveles de actividad criminal.

El carbón ha comenzado a cambiar todo esto. En La Guajira carbón significa Cerrejón, si no exclusivamente, entonces predominantemente; y es un reto abrumador para el país, para la región y para Cerrejón mismo, el capitalizar los beneficios potenciales que puede ofrecer el carbón y evitar el daño que la extracción de recursos naturales ha causado con frecuencia en otros lugares.

Hasta la fecha, ni el gobierno central ni el local han sido exitosos en atender las necesidades básicas de la población, y la ausencia o falta de respuesta del estado significa que Cerrejón es, con frecuencia, el único medio a través del cual las comunidades intentan afrontar sus necesidades básicas o hacer conocer sus frustraciones. Hay que reconocer que Cerrejón ha aceptado su responsabilidad en ayudar a enfrentar estos retos. **Su objetivo debe ser explorar cómo su papel existente y su capacidad pueden canalizarse de mejor manera para lograr un desarrollo socioeconómico sostenible y con equidad en La Guajira.**

La estrategia de inversión social de Cerrejón ha sido replanteada recientemente con la expansión de una sola entidad, la ‘Fundación Cerrejón’, enfocada en apoyar la educación, la salud, las comunidades indígenas y la infraestructura física, a la creación actual de cuatro Fundaciones, cada una de ellas con una función específica, con el fin de fortalecer la capacidad empresarial y estimular el empleo; incrementar la calidad y cubrimiento del agua en la región y mejorar los sistemas de distribución de agua en las comunidades; construir capacidad y pericia con organizaciones públicas y privadas; y promover y apoyar la cultura indígena tradicional.

**Es necesario desarrollar los objetivos estratégicos y las actividades específicas de cada una de las Fundaciones mediante procesos extensivos y participativos de consulta con los grupos de interés relevantes. Éstos deben ser publicados y divulgados, tanto como medio de ofrecer claridad sobre los mismos así como una forma de manejar las expectativas que se generan. La independencia de las Fundaciones debe ser fortalecida y explicitada** y si se percibe que las Fundaciones no están adecuadamente informadas, ni guiadas con pericia y no son suficientemente independientes, su impacto potencial puede ser desacreditado desde una etapa inicial.

No se puede subestimar el hecho de que Cerrejón ha tenido y continúa teniendo un impacto enorme sobre el empleo en Colombia, y particularmente, tanto en términos reales como relativos, en La Guajira misma. Actualmente, Cerrejón tiene una fuerza laboral de un poco menos de 5,000 contrataciones directas y casi otro tanto de empleados con varios contratistas in situ. En cuanto al primer grupo, el costo de salarios y beneficios para 2006 para Cerrejón fue de casi US\$135 millones; la compensación promedio (salario y beneficios) fue para el mismo año, más de diez veces superior al salario mínimo colombiano.

Actualmente, más del 75% de los empleados de la compañía son de La Guajira con un 20% adicional que vienen de regiones de la costa. Además, la compañía ahora tiene una clara política de reclutar trabajadores Wayúu e insiste que el 20% de los nuevos



empleados contratados sean de comunidades Wayúu. **Se debe desarrollar una clara estrategia para lograr esto, basada en indicadores para medir el progreso.**

**El entrenamiento de futuros empleados locales debe ser complementado con procesos paralelos de apoyo al desarrollo empresarial para habilitar a las compañías locales en el cumplimiento de los estándares requeridos por Cerrejón en la entrega de ciertos productos y servicios.**

En 2006, la compañía pagó impuestos al Estado colombiano por la suma de \$US204 millones y regalías de \$US113 millones. Se ha informado que los pagos por regalías para el 2007 serán de \$US166 millones. No obstante, según parece las fallas institucionales y de gobernabilidad en La Guajira dan como resultado que el ingreso no se utiliza en su totalidad para el beneficio de la población integral, ni para el beneficio de aquellas comunidades vecinas al lugar del proyecto. Es difícil evitar la conclusión de que hay insuficiente transparencia en la forma como las Regalías, una vez pagadas, se incorporan a los presupuestos públicos y cómo se usan en realidad.

En efecto Cerrejón está tratando de promover responsabilidad cívica en el asunto de la transparencia. La publicación del pago de regalías alineado con los compromisos voluntarios de la compañía bajo la EITI es un buen primer paso. **Cerrejón debe explorar formas de divulgar la información más ampliamente, quizás mediante los medios locales y/o en la realización sistemática de foros de discusión, con el objeto de estimular conciencia y debates activos entre la población. Debe alentar la creación o el fortalecimiento de organizaciones que sean capaces de sostener el compromiso de la sociedad civil y el interés en la administración de las regalías y de monitorear y exigirle al gobierno local rendición de cuentas sobre su utilización. Finalmente, debe abordar el problema de la capacidad estatal, quizás mediante la Fundación para Fortalecimiento Institucional.**

En el largo plazo, la forma como se utilicen las regalías pagadas por Cerrejón será un factor determinante importantísimo en la prosperidad de La Guajira; y a su vez, la rapidez y naturaleza del desarrollo de La Guajira será un indicador clave del éxito de Cerrejón como empresa.

Cerrejón asevera que su política es mantener sus relaciones con las empresas privadas de seguridad y con las fuerzas de seguridad del estado dentro de un marco de altos estándares y con el más alto grado de transparencia posible.

Tuvimos reuniones con los representantes regionales de la Policía y del Ejército; ambos hablaron muy elogiosamente del entrenamiento en Derechos Humanos realizado por Cerrejón, y están complacidos en asignar a sus hombres a tomar este curso.

Tanto el policía como el soldado expresaron que la situación en cuanto a seguridad en La Guajira no estaba mal; y es importante anotar que la mayor parte de los guajiros, sienten el beneficio de la mejoría en la situación de seguridad de la región.

La percepción de seguridad como la experimentan quienes viven más cerca de la mina es de la mayor importancia para el panel. Durante el trabajo de campo que sustenta este informe, se le pidió a nuestros consultores que estuvieran particularmente alertas para detectar cualquier informe de violaciones por parte de las fuerzas de seguridad, bien sean privadas o estatales. Lo primero que se debe anotar es que en ningún

momento se formularon acusaciones relacionadas con matanzas extrajudiciales o desapariciones.

Algunas personas de comunidades locales han hecho acusaciones de acoso por parte de fuerzas pública o privada. Las comunidades aducen acoso por parte de los vigilantes cuando intentan acceder a terrenos de propiedad de Cerrejón para pescar o cazar. La compañía argumenta que se trata de prevenir intentos de robo de propiedades de la mina, y expresa su preocupación con la seguridad industrial.

El equilibrio entre los intentos legítimos de proporcionar seguridad, y los derechos legítimos de las comunidades de hacer su vida normal sin temor a la intimidación o el acoso, es con frecuencia precario, particularmente en Colombia. En general, se ha mantenido el equilibrio; no obstante, se pueden hacer algunas mejoras útiles. **Cerrejón debe aprovechar el proceso que se lleva a cabo actualmente en Colombia (y en el cual ha estado involucrado) de desarrollar indicadores claros para la implementación de los Principios Voluntarios. Orientar y afinar estos indicadores proporcionará un mecanismo adecuado para registrar, monitorear y atender presuntas violaciones. También debe proporcionar un sistema para evaluar los resultados de su extensivo programa de entrenamiento en derechos humanos.**

**Finalmente, el establecimiento de un proceso más transparente para manejar quejas sobre la seguridad y establecer un mecanismo sistemático de diálogo con las comunidades sobre inquietudes de seguridad, ayudará a crear mayores niveles de confianza y a prevenir más incidentes.**

Los estándares son tanto una guía para el desempeño como instrumentos para su medición, y para la evaluación adecuada de resultados. No es suficiente registrar actividades sin evaluar y registrar los resultados o impactos. Es del interés de la compañía fomentar una cultura de retroalimentación, monitoreo y evaluación transparente del desempeño. Y para lograrlo se requieren de ambos estándares y, estamos convencidos del éxito en la transformación de la cultura de la compañía.

El cambio se está dando en Cerrejón. Una consecuencia ha sido la percepción en La Guajira de que Cerrejón está empeñado en proyectarse mediante la apertura: un cambio positivo con respecto a su “bajo perfil” del pasado. Esto parece tener amplia aceptación.

No obstante, la gestión del programa social aún no parece estar plenamente integrada a los procesos generales de planeación de la minería. Creemos que la ausencia de cualquier estrategia coherente y unificadora para la gestión social, inhibe la planeación a largo plazo y retarda el desarrollo de las herramientas apropiadas. Tiene el efecto de fomentar un enfoque *ad hoc*, que a su turno puede impedir el surgimiento de confianza entre la Compañía y las comunidades.

**Cerrejón debe desarrollar con fuerza su carácter corporativo y su imagen, para diferenciarse de las empresas que lo antecedieron y no de las culturas corporativas de sus dueños, -cada uno de ellos como entidad preocupada con su propio enfoque de desarrollo sostenible y la imagen que lo acompaña. Cerrejón debe construir su propia cultura corporativa y su imagen de acuerdo con su propio interés y al parecer, con los intereses de las comunidades locales de La**

**Guajira, ambos afectados y dependientes del comportamiento social responsable de la entidad dominante que es Cerrejón.**

**Cerrejón podría aplicar lo que parece haber caracterizado el re-equipamiento, en el sentido mecánico, para ayudar a guiar el re-equipamiento con respecto a los “impactos sociales” y a la gestión en el manejo de los mismos.**

**Cerrejón debe hacer un esfuerzo para asegurar que todos los grupos de interés, desde los locales a los nacionales e internacionales entiendan mejor lo que la compañía está tratando de hacer y cómo hace para lograrlo. La industria minera en Colombia continúa teniendo una mala reputación, merecida con frecuencia. Cerrejón tiene un papel importante para desempeñar: elevar los estándares de la industria trabajando estrechamente con el gobierno y otras compañías y, sirviéndose de informaciones apropiadas de la sociedad civil, desarrollar lineamientos comunes.**

Cerrejón otorga importancia al entrenamiento con respecto a los aspectos de procesos en sus operaciones en La Guajira. En 2006, invirtió US\$1.3 millones en entrenamiento, un promedio de US\$308 por trabajador. La empresa ha establecido un programa de entrenamiento en derechos humanos y derecho internacional humanitario para funcionarios de seguridad pública y más de 2000 funcionarios incluyendo líderes indígenas y empleados de Cerrejón recibieron este entrenamiento en 2006.

Nos pareció interesante, dada la gran importancia del Reasentamiento en cuanto a lo que afecta la imagen y el desempeño de la empresa, que los funcionarios involucrados en ello han reconocido la necesidad de más y mejor entrenamiento en esta área.

**Sería útil si la empresa también iniciara entrenamiento sobre el asunto de transformar la cultura de Cerrejón. Adicionalmente, hay mérito en el hecho de que Cerrejón informe públicamente sobre su total compromiso con el entrenamiento.**

**Se han hecho aseveraciones de que los accionistas de Cerrejón se han ocultado detrás de su propiedad parcial. Esto puede ser más una cuestión de percepción que de realidad.**

**No obstante, es útil y apropiado que los accionistas sigan haciendo observación y en caso necesario, apoyen los esfuerzos de transformación del equipo que está conformando el Presidente (CEO) ; y la alta gerencia de Cerrejón debe asegurar que este apoyo sea plenamente interiorizado dentro de sus estructuras y su cultura.**

Cerrejón está construyendo nuevas relaciones con las comunidades que afecta y que la afectan a ella. Éstas requieren alimentarse de lo que parece ser evidente cuando la alta gerencia define gradualmente sus objetivos y organiza sus mecanismos. **Entre ellas, repetimos, deben existir estándares, un compromiso con el monitoreo y retroalimentación y apertura.**

Nos ha impactado la fuerte sensación en La Guajira, y esto tiene ecos en la empresa misma, de que sí bien los asuntos legados deben abordarse, también es cierto que la Mina es vital y, de hecho, su posible expansión es aceptada y algunas veces bien recibida. La perspectiva de tal esfuerzo requiere de más y no menos interés en acertar

en el manejo de “Impactos Sociales”, y especialmente centrarse en la adecuada participación y consulta por parte de las comunidades que probablemente sean afectadas.

Un futuro fundamentado en la ‘confianza’, puede llegar a ser de vital importancia y esta es una condición que tiene que ser ganada. Sólo puede tener lugar mediante el compromiso, la sensibilidad y la constancia; esto con certeza sería un valor agregado a la confianza.

El equipo de alta gerencia parece comprender esto; los accionistas reconocen los logros de los altos gerentes en este sentido y saben que lo que están logrando efectivamente representa de muchas maneras “la mejor práctica”. **Tanto los accionistas como la alta gerencia deben reconocer que aunque mucho se logró durante las épocas de los antiguos propietarios, el éxito en la producción fue más marcado que el éxito en construir confianza**, y un factor importante fue el antiguo enfoque de gestión social que estaba dominado por lo que la ley permitía o prohibía.

La vida es mucho más que la ley, y el legalismo tiene sus límites que no conducen a la mejor práctica. Cerrejón es una obra en progreso pero también es una obra de progreso y hacia el progreso y sólo las mejores prácticas sirven. Los accionistas y el pueblo de La Guajira no merecen menos.

---

## **Carbones El Cerrejón y Responsabilidad Social: Una revisión independiente de los impactos y del objetivo.**

### **Introducción**

A finales de agosto de 2007, Cerrejón y sus accionistas anunciaron el encargo de una 'revisión social' independiente, tanto del compromiso social actual como del pasado de la Compañía.

El Presidente de Cerrejón León Teicher afirmó que la revisión se inició para permitirle a Cerrejón "beneficiarse de una evaluación independiente de nuestro compromiso social a la fecha y a obtener lineamientos estratégicos para mejorar el desempeño futuro de Cerrejón."

El objetivo básicamente era trabajar con todos los grupos de interés en la comunidad para identificar las prioridades comunitarias, evaluar los programas actuales y destacar las áreas de buen desempeño o los asuntos de mayor preocupación.

### **Mandato y Modalidades**

Se acordó que dicha revisión se llevaría a cabo independientemente de la administración de Cerrejón, por individuos de alta credibilidad, con experiencia específica en desarrollo social tanto en el contexto de Colombia como desde una perspectiva internacional.

Desde el principio se estableció que ningún miembro del Panel de Revisión Independiente tuviera vínculos comerciales con Cerrejón o sus accionistas.

La compañía acordó proporcionar toda la información relevante y asegurar el acceso total a las instalaciones de la empresa, a su personal y a sus archivos. Así mismo, se acordó que el Panel de la Revisión sería apoyado por una firma consultora de prestigio internacional capaz de emprender un trabajo intensivo de campo. El Panel de Revisión eligió a Social Capital Group, de Lima, Perú y le encargó realizar este trabajo y reportar directamente al Panel de Revisión.

Así mismo, se acordó que el Panel de Revisión, al final del proceso, presentaría un informe integral a Cerrejón y a sus accionistas, que incluiría recomendaciones específicas sobre sus prácticas de responsabilidad social, actuales y futuras, incluyendo aquellas relacionadas con asuntos legados. Se acordó también que se haría público un resumen ejecutivo del informe. El presidente Teicher le manifestó a la prensa que "Esta revisión destaca que nuestro compromiso es atender las prioridades de nuestros grupos de interés en la región y las mejores prácticas internacionales en responsabilidad social".

El Panel de Revisión llevó a cabo numerosas reuniones en Colombia, tanto en Bogotá como en La Guajira, donde tuvo el privilegio de reunirse con los grupos de interés no sólo en la mina sino en sus comunidades, desde Puerto Bolívar y Riohacha hasta

Tamaquito. Se realizó una reunión adicional en Miami, donde se discutió en profundidad con el Social Capital Group, la cual se tuvo en cuenta en la redacción del informe del Panel de Revisión.

Queremos agradecer al SCG por su fuerte trabajo, llevado a cabo en ocasiones bajo arduas circunstancias, y por su sensible compromiso con los grupos de interés en La Guajira. En efecto, apreciando, como lo hacemos, la ayuda del SCG, recomendamos a Cerrejón y sugerimos que la empresa lo discuta con SCG, con el fin de determinar de qué forma puede serle útil a la empresa, en la medida que nuestras recomendaciones sean implementadas. El Panel, no obstante, asume total responsabilidad por el reporte que hemos preparado y que presentamos aquí.

Desde el inicio, el Panel era conciente de la visión de Cerrejón así como quedó expresada en su informe de sostenibilidad de 2006:

“Ser reconocido en el mercado internacional del carbón térmico y en Colombia como el productor y exportador de clase mundial más eficiente y confiable, como un socio excelente que cumple con los estándares más altos en seguridad, salud, medio ambiente y desarrollo sostenible, y como una empresa de comportamiento ético ejemplar, respetuosa de los derechos humanos, y contribuyente efectiva al bienestar y desarrollo de las comunidades donde opera y del país, que promueve la participación, el desarrollo y la excelencia de su gente, y logra la mejor rentabilidad para sus accionistas.”

No hemos intentado juzgar cada aspecto del comportamiento de Cerrejón frente a este estándar exigente, si bien ha sido auto impuesto, esperamos haber arrojado luces esclarecedoras sobre cómo ha funcionado la empresa, cómo está funcionando y cómo debe funcionar para cumplir con sus obligaciones. Es de particular interés para el Panel el asunto de ‘confianza’ y resaltaremos este aspecto al final de nuestro informe.

## **Colombia y La Guajira**

Hasta hace pocos años, Colombia era descrita por la prensa europea como lo más cercano a un Estado fracasado en Latinoamérica. Esto claramente era una exageración y no tomaba en consideración la continua contribución de instituciones fuertes, pero la imagen persistía. Para los extranjeros, Colombia parecía estar a merced de los grupos guerrilleros de izquierda, de los paramilitares de derecha y por supuesto, de los carteles de la droga. Cabe destacar, que en uno de sus primeros discursos públicos, Cynthia Carroll, presidente de, Anglo American PLC, accionista de Cerrejón, expresó a cerca de los negocios que “no podemos ser exitosos si se derrumban las sociedades donde trabajamos”.

Ahora nadie habla de Colombia como un Estado a punto de derrumbarse.

Durante los últimos cinco años, las ciudades se han tornado más seguras; los secuestros son menos, las tasas de criminalidad han bajado y el sistema principal de vías está protegido de la guerrilla y de otros ataques, al tiempo que la inversión en negocios está creciendo, lo cual se aprecia en el 35% del PIB en 2007.

De acuerdo con el censo de 2005, la población supera los 43 millones y los colombianos tienen un promedio de 9.3 años de educación. La población urbana está ampliamente cubierta por un sistema de salud y disfruta del uso de la mayor parte de los servicios públicos. Sin embargo, la pobreza continúa siendo extensiva.

Cerca de la mitad de la población no consume una canasta mínima de bienes y servicios, lo que la define como pobre, y casi el 20% es indigente. La desigualdad es extremadamente alta en Colombia, con un GINI de 0.6 en 2005.

Luego de la Guerra civil que terminó en la década de 1950, un reducto de fuerzas guerrilleras comunistas se mantuvo, y se conoció más tarde como las Farc. Movimientos estudiantiles y otras fuerzas constituyeron otros grupos insurgentes como el católico Eln y el populista M-19.

Estos grupos brindaban protección al negocio del narcotráfico y la producción de coca, especialmente las FARC en épocas más recientes. Expandió su control territorial en las selvas del sur y alrededor de algunas ciudades como Cali, Medellín y Bogotá. Al principio esta amenaza no fue enfrentada por las fuerzas estatales de seguridad fortalecidas, sino por paramilitares inicialmente financiados por el narcotráfico y luego por terratenientes, profesionales y comerciantes afectados por los secuestros y las extorsiones.

El M19 y otros grupos se desmovilizaron en 1990 y contribuyeron a la nueva constitución aprobada en 1991 por una asamblea que, entre otras cosas, reconstruyó el sistema judicial para enfrentar el crimen organizado. Se propuso otro proceso de paz en la década de 1990 con las FARC, el cual fracasó ante la intensificación de sus operaciones y la lenta expansión del poder militar del gobierno, apoyado por el Plan Colombia, un programa de \$700 millones de dólares por año financiado por el gobierno de EE. UU. Los colombianos gastaron otros seis billones de dólares por año en defensa (en total, el 6.3% del PIB).

El presidente Uribe fue elegido en 2002 con una campaña antiguerrilla. Ganó por una mayoría abrumadora y procedió a fortalecer aún más las fuerzas de seguridad y a desmovilizar los paramilitares. En la actualidad las Farc parecen estar arrinconadas en la selva profunda del sur del país, sus comunicaciones fragmentadas, las fuentes de extorsión disminuidas; la desertión aumenta y muchos comandantes de los frentes han muerto o han sido capturados, y sus zonas de cultivo de coca están desorganizadas. Entre tanto, los paramilitares han declarado algunas verdades sobre sus actividades criminales y terroristas, incluyendo el desplazamiento de más de 2.5 millones de personas, asesinato, torturando y desapareciendo miles de víctimas. Su influencia ha disminuido en muchas regiones, aunque siguen presentes especialmente en la costa del norte.

Estas son las circunstancias que han producido un fuerte renacimiento de confianza en el futuro del país y explican el fuerte auge que habrá durado 5 años en el 2008. Colombia padeció una recesión fuerte en 1999, combinada con la percepción del riesgo creciente causado por las guerrillas y el crimen organizado. El país ha repuntado. El crecimiento ha sido impulsado por el auge de productos comerciales, que incluye exportaciones de petróleo, níquel y carbón, además de bienes industriales y agrícolas. En el 2007 Colombia tenía un ingreso per cápita de \$US5000 dólares, equivalente en capacidad de compra a US\$7500, o el 18% del nivel de EE.UU.

La región de La Guajira es una de las más pobres del país. La pobreza es especialmente sobrecogedora entre la población rural. En la Guajira, se presenta el 92% de las necesidades básicas insatisfechas, especialmente el agua. La mayor parte de esta población es Wayúu, y otra es de descendencia afro colombiana.

La mortalidad infantil es de 42 por cada 100.000 habitantes mientras que la tasa nacional es de 23.4 y la de Bogotá es de 20.5. La tasa de fertilidad es de 4 niños por mujer frente a 2.5 a nivel nacional y 2 en Bogotá. De tal manera que la pobreza engendra más pobreza en una trampa mortal.

La política en La Guajira es un caso especial de clientelismo y padrinazgo. Una arraigada cultura anti estado de contrabando y evasión de impuestos locales se evidencia en el recaudo excesivamente bajo de impuestos prediales y haber quemado el equivalente a dos veces la sede de la oficina de recaudo de impuestos en la ciudad de Maicao.

Las fuentes tradicionales de sustento para la gente de La Guajira son la cría de cabras, ganado, pesca, comercio y agricultura en el sur del departamento. Estas actividades han sido complementadas y enriquecidas por la industria minera que ha proporcionado un ambiente más seguro y también ha constituido una fuente adicional de demanda de carne y comestibles.

El 2% de los colombianos viven en La Guajira, que se considera frecuentemente como una península que se incrusta en mar Caribe. Es en realidad un territorio limitado al occidente por la Sierra Nevada de Santa Marta, una cordillera que la aísla del resto de Colombia, y al oriente por el límite con Venezuela.

Durante muchos años La Guajira estuvo aislada y fue testigo de altos niveles de contrabando y del cultivo de productos 'ilícitos'. Aparentemente fue sólo con el desarrollo de las industrias extractivas que La Guajira adquirió relevancia nacional. En los años 30, se iniciaron las operaciones petroleras en la región venezolana del Lago de Maracaibo y en de la década de 1970 el carbón comenzó a figurar en la actividad económica de La Guajira.

### **Una breve historia del carbón en Colombia**

El carbón está localizado en los dos departamentos nororientales, La Guajira y el Cesar, que comparten la veta geológica del mineral que continua hacia Venezuela.

La población de La Guajira – la mayor parte de la cual es desierto, especialmente al norte – está dispersa en las áreas rurales, y casi la mitad son nativos Wayúu, muchos de los cuales no hablan español ni son católicos, como si lo son la mayor parte de los colombianos.

Son una población que ni siquiera pudo ser integrada por los colonizadores españoles, tiene muchas dificultades al tratar de integrarse con organizaciones capitalistas modernas.



Aunque la minería artesanal del carbón parece haber comenzado en la década de 1970, no fue sino hasta los años 80 que la producción aumentó. Desde el comienzo de esa década, unos 400 millones de toneladas se han extraído del suelo de La Guajira. El carbón ya constituye la mitad del producto bruto de la Guajira, pero las utilidades, los altos salarios y los impuestos pagados por las compañías mineras no se gastan en gran medida en la región, y más de la mitad del producto bruto se gasta en otra parte. Lo que queda son los pagos a los trabajadores que viven allí, el flujo de contratos locales y las regalías.

En 1984, el gobierno de Colombia se asoció con inversionistas extranjeros, principalmente el gigante MNC, Exxon, para crear lo que ahora se considera como la mina de carbón a cielo abierto más grande del mundo en Cerrejón en La Guajira.

En 1999-2000, Colombia vendió su parte. En ese momento la producción anual estaba cerca de 17 millones de toneladas. En 2006, el año en que Xstrata se unió a los otros dos, como propietario de la tercera parte, la producción en Cerrejón era de 28 millones de toneladas, toda exportada a los mercados internacionales. Ahora la producción excede los 31 millones de toneladas, y los dueños actuales, Anglo American PLC, BHP Billiton y Xstrata Coal han invertido allí más de 800 millones de dólares y están desarrollando planes de expansión. Cuando Xstrata desarrolló su Propuesta de Adquisición en 2006, la base de reserva vendible de Cerrejón se estimaba en 900 millones de toneladas métricas.

### **Cerrejón: Nuevos propietarios, viejas obligaciones**

El presidente de Cerrejón, León Teicher, fue citado por la prensa británica en el 2007 como sigue: “Cuando los socios de su empresa son las tres firmas de minería más grandes del planeta, esto le da acceso a capital, *know how*, tecnología y conocimiento de minería”.

Qué tan vital era esto fue recalcado en Colombia a comienzos de 2007, cuando dos desastres mineros cobraron 40 vidas, una de un niño de 13 años. En las secuelas de los desastres, las organizaciones sindicales internacionales más destacadas le escribieron al presidente de Colombia, Álvaro Uribe, instándolo a asegurar que su gobierno ratifica y cumpla las convenciones de la organización laboral internacional de Naciones Unidas sobre seguridad y salud en la minería de carbón. La carta observaba que “con excepción de las principales compañías mineras del mundo que operan extensas empresas de exportación del mineral en su país, el nivel técnico y de otros recursos modernos de seguridad es totalmente inadecuado...”

Los “nuevos” dueños de Cerrejón están tecnológicamente avanzados, y al asumir la propiedad, también asumieron las obligaciones. Éstas están establecidas en una amplia variedad de leyes, reglamentos, acuerdos e iniciativas domésticas e internacionales, ninguna de las cuales le es extraña a las tres compañías mineras más grandes del mundo. Cada una de esas compañías, particularmente en la última década, ha desarrollado enfoques corporativos en el manejo de las relaciones y de los riesgos relacionados con sus obligaciones en el campo de los impactos sociales de la operación de su negocio.

Por ejemplo, Anglo American PLC ha desarrollado la Caja de Herramientas para la Evaluación Socioeconómica; cada uno de los accionistas ha insertado la evaluación de efectividad de su enfoque CSR (Responsabilidad Social Corporativa) dentro de sus Principios de negocio.

### **Un enfoque sobre asociaciones**

Cada una de las compañías accionistas que son propietarias de Cerrejón, es signataria de la *Extractive Industries Transparency Initiative* (Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas).

Cada una de las compañías accionistas que son propietarias de Cerrejón es signataria de varios estándares internacionales y agrupaciones de los mismos. El Pacto Global de Naciones Unidas es uno de ellos, y no es sorprendente, por lo tanto que figure en la forma como Cerrejón juzga su propio desempeño corporativo. Cada accionista también es signataria de la *Extractive Industries Transparency Initiative* (Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas). El primero de los principios de la EITI dice: “Compartimos la creencia de que el uso prudente de la riqueza de los recursos naturales debe ser un motor importante para el crecimiento económico sostenible que contribuye al desarrollo sostenible y a la reducción de la pobreza, pero si éste no se maneja apropiadamente, puede crear impactos sociales y económicos negativos”.

El Consejo Internacional de Minería y Metales, en el cual participan los accionistas, busca ayudar a las empresas, incluida Cerrejón a diseñar las mejores prácticas con respecto a la transparencia e implementar su avance hacia el desarrollo sostenible. Este grupo de metas requieren de asociaciones, y Cerrejón parece genuinamente interesado por cumplir con sus exigencias tan efectivamente como sea posible. Respecto a esto debemos anotar que, de acuerdo con nuestros conocimientos, la empresa ha respondido a los temas surgidos con relación a los Lineamientos de la OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development* (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) luego de la denuncia dirigida a un accionista, BHP Billiton, relacionada con las acciones de Cerrejón en el tema de reasentamiento.

Nos ocuparemos de esto más adelante en este informe, pero deseamos anotar aquí que no detectamos ninguna actitud arrogante de parte de la empresa hacia la importancia del sistema de comportamientos promovidos que representan los Lineamientos de la OECD.

Cerrejón ha establecido alianzas estratégicas no solamente con varios cuerpos internacionales para la definición de estándares. En la promoción de su declarado compromiso con los Derechos Humanos, la empresa ha desarrollado un acuerdo de cooperación con la Cruz Roja colombiana e interactúa tanto con la oficina de la Defensoría del Pueblo como con la Procuraduría General y el Ministerio de Defensa Nacional.

Para enfrentar los retos enunciados en el presente informe Cerrejón necesitará ayuda y apoyo. Existe siempre el peligro de sobreestimar la capacidad de una compañía por grande y rica que ésta sea, de afrontar aún una parte de los problemas complejos sociales, económicos y políticos que aquejan una región como La Guajira. Cerrejón

mismo apenas tiene control directo sobre sus propias operaciones. Fuera de ello, puede ayudar e influir, pero no puede legislar.

La habilidad de Cerrejón de enfrentar estos retos dependerá en Buena parte de las relaciones y alianzas que pueda desarrollar con un grupo de otros actores - locales e internacionales. Más allá de gobiernos y municipalidades, más allá de proveedores, **Cerrejón debe incrementar esfuerzos para estimular y atraer organizaciones de la sociedad civil, agencias de desarrollo colombianas e internacionales, gobiernos donantes e instituciones multilaterales.**

Tales entidades proporcionan no solo el financiamiento tan necesario sino también experiencia, y lo que es crucial, la autoridad para intervenir en áreas como por ejemplo en la administración de ingresos, lo cual puede ser controversial para cualquier compañía.

Al visitar La Guajira nos impactó la ausencia de tales organizaciones. Una contribución crítica que Cerrejón puede hacer, es atraerlas a La Guajira con el fin de estimular un esfuerzo más colectivo hacia el desarrollo sostenible en la región.

### **Parte 1: Tabaco a Tamaquito –Del reasentamiento a la sostenibilidad**

Trátase de un enfoque sobre las prácticas actuales y futuras de compromisos comunitarios o de atender asuntos legados del pasado, resulta claro para el panel que el tema del Reasentamiento es medular y constituye un reto.

En su Guía de las industrias extractivas en zonas sensibles al conflicto, International Alert (Alerta Internacional) ha definido reasentamiento como un punto crítico. Reasentamiento se puede definir aquello que ocurre cuando la adquisición de tierras para proyectos comerciales, o cualquier otro, da como resultado la reubicación de la gente o la pérdida de sus bienes y modos de sustento. Con las industrias mineras, generalmente tiene que ver con que el grupo de personas afectadas tienen que trasladarse a otro lugar.

En algunos casos, (el reasentamiento), ocurre sin que las personas afectadas puedan rehusarse, lo cual podría tener serios impactos de largo alcance, incluyendo la pérdida de afecto y el resquebrajamiento social.

#### **Una breve historia de reasentamiento\_ alrededor de Cerrejón**

Es imposible pensar en el Reasentamiento y en Cerrejón sin pensar en Tabaco. Hubo reubicaciones antes de Tabaco, así como las habrá después, pero Tabaco permanece, si no físicamente, entonces como punto de referencia para todos los que tengan una perspectiva sobre el reasentamiento y Cerrejón. En efecto, **será necesario que las acciones relacionadas con Tabaco estén acompañadas por la comprensión de que pueden existir asuntos pendientes de esfuerzos anteriores que vuelven a surgir y que requieren de acciones integrales y planeadas.**

De acuerdo con la primera Evaluación de Impacto Ambiental que precedió a la minería del carbón en Cerrejón, se anticipó que en realidad, Tabaco crecería debido a la actividad económica generada por la mina y luego Intercor contrataría algunos de sus trabajadores de allí. En 1997, Intercor y su socio Carbocol revelaron su intención de adquirir la tierra para la expansión de la mina. Tabaco estaba en camino de lograr estatus internacional.

Esto es destacado por los recientes esfuerzos para lograr que la OECD dictamine que Cerrejón y sus accionistas han violado los Lineamientos de la OECD con respecto al reasentamiento en Tabaco, incluyendo referencias de comunidades vecinas, aquellas que están abocadas al reasentamiento inminente, tales como Roche, Chancleta, y Patilla.

Los reclamos son numerosos pero se centran al rededor de quejas de que el proceso de compromiso fue deficiente, y que se esperaba que la gente, carente de poder simplemente aceptara lo que Cerrejón les depararía; su desplazamiento en realidad no era voluntario y no todos recibieron compensación justa.

Al parecer la antigua comunidad de Tabaco está ahora muy dividida, con muchos de sus miembros bajo la dirección y representación de José Julio Pérez, quien es antiguo residente, mientras que otros parecen haber avanzado en el sentido psicológico así como en el sentido físico, optando por trabajar con Cerrejón para intentar forjarse nuevos estilos de vida y aprovechar nuevas oportunidades. Estos miembros de la comunidad, unidos en la "Red Tabaco" trabajan cercanamente con funcionarios de la empresa. En una reunión que tuvo el panel con la Red Tabaco, algunos miembros hicieron saber su voluntad de considerar a José Julio Pérez como miembro de buena fe de la comunidad y dijeron no sentir rechazo hacia él, pero a la vez se sentían bien con la decisión que habían tomado.

La red tiene el propósito de colaborar con los antiguos residentes de Tabaco "en su recuperación dentro del amplio movimiento geográfico que actualmente ocupan." Los miembros buscan identificar el potencial de su gente y ponerlo a trabajar para su propio bienestar así como por el desarrollo local y regional.

Dicen gozar del apoyo no solamente de la Fundación Cerrejón sino de entidades como las Alcaldías de Albania y Hatonuevo y de la Gobernación de La Guajira.

Cuando el panel se reunió con José Julio Pérez y un grupo representativo de su apoyo comunitario en un encuentro en Albania, no hubo palabras correspondientes de buena voluntad para la Red Tabaco lo cual podría considerarse como una disidencia (fraccionamiento-grupo fraccionado) debido a que el reasentamiento inicial dejó a la comunidad de Tabaco dividida y resentida.

Es fácil registrar el resentimiento y más difícil cuantificar dónde se radica ahora; y el problema aquí no es de números. Los protagonistas tienen datos distintos. Cerrejón, por ejemplo, sostiene que cuando se inició el proceso en Tabaco, había 213 familias propietarias y que 205 de ellas negociaron. El puñado de las demás no lo hizo y fueron expropiadas dentro del marco legal. José Julio afirma que unas 20 familias están con él ahora.

## **Planes concretos, esperanzas concretas**

La Red Tabaco, que se dice que incluye 140 familias, está empeñada en afinar una estrategia para el desarrollo, tejiendo, como dicen ellos, su red de desarrollo endógeno. Se habla de planes para cosas como cafés Internet, tal vez la producción de Aloe Vera; algunos han recibido “becas” para concentrarse en planes. En agosto 2007, se reportó que habían presentado 128 ideas, y que 70 de ellas se habían considerado viables.

En la reunión con el panel, los miembros de la red fueron enfáticos en decir que no tenía sentido tratar de reconstruir a Tabaco en otro lugar a estas horas, y que sería mejor encontrar la forma de proporcionar “protección territorial” y con ella oportunidad. En la opinión de ellos el enfoque inicial de reasentamiento de negociar con cada familia fue un error, puesto que el proceso ha debido ser colectivo. Esto, por supuesto, tiene su eco en el trabajo actual de José Julio.

Su parte de la comunidad dividida, que ahora consiste tal vez en no más de 20 familias, que se llaman a sí mismas formalmente el Comité de Reubicación de Residentes de Tabaco, continua sintiendo que jamás se pagó la compensación debida, que los procesos legales fueron ignorados y que la aldea se destruyó a su alrededor. Quieren que se les devuelva; o más bien, quieren tierra para que surja un nuevo Tabaco. Sus partidarios internacionales sostienen que “una gran mayoría de antiguos residentes, ahora dispersos, se trasladarían a un Nuevo sitio apropiado” tal como el que se conoce como “La Cruz”. Hemos sabido que este es un sitio con muchas interrogantes legales en cuanto a la propiedad actual.

Se alega que Tabaco fue destruido entre agosto del 2001 y abril del 2002, y durante los años intermedios aquellas familias involucradas con el Comité de Reubicación han estado esperando recibir compensación financiera y han creído que se forjará una nueva comunidad. Esto se puede entender como “Rectificación y Restitución” y vale la pena anotar que los accionistas de Cerrejón en numerosas ocasiones han expresado dudas sobre la obligación que se les pide asumir con respecto a actos que ocurrieron antes de su gestión. **En el concepto del panel, parece apropiado que todas las partes se enfoquen en lo que se puede hacer ahora para ayudar a las comunidades divididas y a las que han sido afectadas de otro modo, para que compartan de mejor manera los impactos positivos de la minería de Cerrejón.**

## **Un Nuevo amanecer, viejos valores, una nueva generación**

Pocas frases sobreviven a las divisiones frustrantes, y el slogan acuñado por y para “la Red Tabaco”, “Tabaco, el amanecer de una nueva empresa”, puede que no tenga mucha vida útil, pero vale la pena tenerlo en cuenta. Algo Nuevo que la repetición de viejas querellas puede ser posible y sería estimulante.

Nos parece que de Colombia hasta Berna, la gente está vigorosamente interesada en percibir una señal de que la larga disputa sobre Tabaco se pueda concluir, y pensamos que, sin adjudicar culpas y preocupaciones sobre hechos que son difíciles de evaluar o establecer, existe una oportunidad, una ventana a través de la cual se puede proyectar un rayo de luz y esclarecer esta situación preocupante.

Es de anotar que los activistas de la Red Tabaco son jóvenes y aparentemente adaptables y decididos. Y debe aceptarse que, del otro lado, el Comité de reubicación está liderado y activado por quien todavía suscita el respeto de más de unos pocos activistas de la Red Tabaco. ¿No podrían, entre ambos servir para liderar una nueva generación de familias de Tabaco?

Sabemos que el enfoque de tomar en cuenta la Red Tabaco de el hecho de que muchas familias están dispersas por toda La Guajira tiene sus méritos, pero nos parece que **Cerrejón** puede permitirse y **debe** permitirse, **atender la situación en que se encuentran todas las familias de Tabaco independientemente de su posición en el 2002 con respecto a la negociación.** Esto no significa que todo el mundo debe recibir compensaciones, ni quiere decir que la intransigencia debe ser recompensada, o la iniciativa penalizada.

Debe significar que los dineros actualmente en fideicomiso con fines de compensación, sean pagados ahora, con corrección inflacionaria más el interés, a todos aquellos que tengan derecho. Otras familias deben recibir una beca para desarrollo, suministrada a través de la Red Tabaco. Se podría invitar a todas las familias para que constituyan un colectivo para trabajar un terreno comunal, preferiblemente aquel que ha sido reservado durante algún tiempo.

Si en la actualidad no es adecuado o accesible, Cerrejón debe encontrar una solución, tal vez una readquisición a Hatonuevo y usar los ingresos para adquirir un nuevo lote, a pesar de que la Municipalidad de Hatonuevo fue responsabilizada por las cortes hace años para disponer de tierra y efectivamente recibió una donación en terrenos de Cerrejón con este fin.

Los proyectos de desarrollo del colectivo podrían ser apoyados por las fundaciones de Cerrejón y el terreno colectivo debería tener un centro comunitario y una iglesia, ambos espacios útiles para una reconciliación necesaria.

Los detalles de cómo se puede establecer se pueden dejar en manos de otros, idealmente mediante alguna forma de interacción que esté por encima de las sospechas e incertidumbres. Un paso en tal proceso sería la disposición del Comité de Reubicación de Tabaco de retirar las acciones legales vigentes y el compromiso de la compañía de que se contará con terceros para facilitar el progreso de las cosas, con recurso a la mediación como posibilidad, si ésta se hace necesaria.

Creemos que asignar culpas no es ni apropiado ni constructivo, y pensamos que si el ejercicio original se hubiera llevado a cabo bajo los estándares vigentes hoy día, lo que recomendamos parecería completamente normal.

Sobra decir que este tipo de solución **sólo** será sostenible si es apoyado por **un proceso de consulta plenamente participativo que involucre a los grupos de interés** y esto se debe **iniciar lo más pronto posible.**

- La compañía y la comunidad, con mediación de un tercero, establecen prontamente la lista de familias que hasta el momento no han recibido compensación alguna, de ninguna forma.

- La comunidad, con ayuda de una fundación de Cerrejón y con mediación de un tercero, determina los parámetros del colectivo.
- El colectivo y la compañía, con mediación de un tercero, identifica las tierras que se usarán para los fines del colectivo, como se estableció anteriormente.
- Al mismo tiempo, se harán los pagos de las becas a quienes tengan derecho.
- Como foco de la inauguración del centro comunitario y la iglesia, la comunidad y la compañía realizan una celebración de los logros a la fecha con miras a adelantar una reconciliación.

La gente debe ser libre de vivir en comunidad o de hacer su vida fuera de ella.

### **Más que Tabaco**

Durante más de veinte años de operación en la mina de Cerrejón se han implementado varios procesos de adquisición de tierras; actualmente están en proceso planes de reasentamiento para un grupo de pequeñas comunidades: Roche, Patilla, Chancleta, y Tamaquito.

Un analista de Cerrejón está encargado de los planes relacionados con cada una de estas comunidades, coordinando con los programas de apoyo social disponibles a través de la comunidad. Los procesos se encuentran en diferentes etapas, y el ritmo de operaciones también varía. En Patilla y Chancleta, se alertó a los habitantes en el 2003 con respecto a las intenciones de la compañía. Se recogieron datos socioeconómicos desde entonces y hasta el 2005, y se realizó una evaluación a comienzos del 2006. Pero el tiempo pasa, y esperamos que todas las demoras se puedan minimizar o evitar.

Con respecto a los procesos de reasentamiento que se están llevando a cabo en estas poblaciones, el panel considera que hay varias formas en que la Compañía puede llevar a cabo el período de transición de tal manera que atienda efectivamente las preocupaciones de las comunidades. Dado que durante las demoras las vidas de las personas quedan a la ‘espera’, es esencial que no solo se construya cuidadosamente un plan general de reubicación, sino que se divulgue completamente y se discuta con ellos. Parece ser que en la actualidad existe la percepción de una comunicación fragmentada, y el periodo de espera carece de acciones específicas –tales como asegurar el acceso a las vías y a las fuentes de ingreso- que disminuiría la ansiedad causada por la incertidumbre. Un componente de esta ansiedad es el enfoque basado en estándares de “cosa por cosa” y “paso a paso” del proceso de planeación general, que debe estar acompañado por un enfoque sobre las comunicaciones.

Lo que está sucediendo con respecto a Roche, Patilla y Chancleta puede sugerir que la compañía considera su reubicación más como una acción voluntaria que una compensación por los impactos económicos que ocurren como consecuencia de la operación de la mina, pero la compañía si acepta, en efecto que existe reubicación involuntaria.

La falta de información percibida por las comunidades sobre este punto tiene como consecuencia problemas adicionales a largo plazo, tales como desequilibrios de poder

entre las personas afectadas, algunas de las cuales pueden negociar mejor que otras, hasta el deterioro generalizado de confianza entre las partes, independientemente de lo válidas que sean sus intenciones.

Es un hecho que los estándares internacionales utilizados hoy por la compañía son distintos a lo poco que existía hace veinte años, con un énfasis actual sobre la consulta efectiva hacia soluciones colectivas. Instamos a que Cerrejón **garantice que el espíritu de estos estándares guíe completamente las actividades de su personal** hasta que los planes de reasentamiento previstos se hayan implementado y finalizado.

En resumen, nos parece que Cerrejón no tiene la visión de que Roche, Patilla, y Chancleta están ubicados fuera del área de influencia de la mina y que deben ser reasentados más como una medida preventiva bien intencionada para evitar impactos futuros que pueden ser causados por el crecimiento de las operaciones mineras.

Esto contradeciría el enfoque moderno basado en estándares, que de hecho se está aplicando a las comunidades afectadas, aunque no está bien comprendido. Las comunidades son pequeñas, pero son importantes, y están en turno (de solución).

### **El fin de la línea, Tamaquito**

Fuimos hasta el límite, y debido al clima adverso y a las condiciones terrestres, caminamos durante Buena parte del trayecto. Fue fácil entender cómo el aislamiento puede pasar de la realidad a la pesadilla.

Hemos visto de primera mano cómo las posibilidades de la comunidad en Tamaquito se restringen poco a poco, no tanto por la actividad minera sino por el impacto que el sitio de la mina ha tenido y continua teniendo sobre las comunidades que en el pasado han servido para darle a Tamaquito insumos, mercados e interacción social plena y duradera.

En el 2000, un residente de Tamaquito observó que "...no es posible sembrar, criar ganado o cazar: las localidades vecinas como Tabaco, en donde ocasionalmente conseguimos trabajo como jornaleros, han sido cerradas. No hay trabajo, ni escuelas ni vecinos. Estamos solos y aislados. Por eso queremos irnos."

Entendemos que se han iniciado conversaciones en torno al reasentamiento pero también que el progreso es muy lento y que la confianza gradualmente se está erosionando. **Esperamos que antes de que las comunidades involucradas se desplacen, un sentido de optimismo pueda retornar a la gente de Tamaquito**, basado como sólo puede ser, en la confianza de que se encontrará un nuevo sitio donde su comunidad pueda intentar de nuevo llevar una vida sostenible a partir de sus actividades tradicionales y de las nuevas oportunidades.

### **No hay lugar para estrangulación, no hay lugar para un enfoque estrecho**

Se ha argumentado que el enfoque de Cerrejón con respecto a la adquisición de tierras y al reasentamiento se construye según la tesis de la "Estrangulación" bajo la cual se



realizan esfuerzos con la esperanza de que los residentes de una comunidad se ahuyenten debido a circunstancias como la falta de trabajo, el agua contaminada, o acceso limitado al agua, acceso restringido a comunidades vecinas, todo esto con el efecto de permitirle a la compañía adquirir la tierra sin tener que pagar por su expropiación y por la reubicación.

Esta acusación es vehementemente rechazada por Cerrejón y sus accionistas, y sostienen que de hecho han ayudado a las comunidades a arrendar tierras y desarrollar oportunidades de empleo.

Para el panel es claro que la alta gerencia de Cerrejón no aplica una “Política de Estrangulación”, pero no se puede negar que para algunas comunidades ha sido difícil sostener actividades del pasado o desarrollar nuevas durante el tiempo en que Cerrejón ha venido operando.

Hemos visto el argumento de que antes de Cerrejón, las comunidades eran lugares vitales en donde la gente vivía la vida modesta rural como campesinos, con frecuencia en entornos idílicos. La vida de subsistencia es dura y siempre lo ha sido. El panel no ve razón alguna para idealizar, pero si (ve) todas las razones para No Hacer Daño, en las palabras de *Collaborative for Development Action* (Colaborativo para Acción de Desarrollo). En efecto, Creemos **que es posible que Cerrejón haga más para contribuir con una mejor vida de la gente de las comunidades afectadas**. Y un paso fundamental que ha tomado es reconocer que el reasentamiento debe ser ofrecido y enmarcado respetando los estándares internacionales apropiados, no sólo cuando se necesitan tierras para la actividad minera; también debe ser propuesto cuando, como ha sido el caso de Tamaquito, la comunidad es afectada por la cercanía a la mina y por su impacto sobre otras comunidades, que han constituido un elemento significativo de contexto dentro del cual una comunidad como la de Tamaquito funciona. Es muy poco lo que se sabe sobre lo que significa la mina y mucho lo que se reclama. Que las comunidades son afectadas, eso también es cierto.

**Cerrejón debe adoptar una concepción más amplia de “comunidad afectada” como impulsor clave de su enfoque sobre el reasentamiento y la buena vecindad, y sobre cómo tratar con las comunidades “afectadas” pero no “desplazadas”.**

El desplazamiento puede ser económico o social, así como físico. Además, **sería apropiado que Cerrejón considere los reasentamientos pasados como “pasivos” que deben ser atendidos, en lugar de ser abordados como “legados” del pasado, y al afrontarlos, diseñar un nuevo enfoque que sí enfatice en las prácticas y estrategias claras de consulta y negociación. Más aún, puede ser apropiado continuar promoviendo los reasentamientos grupales en lugar de los individuales, tal como se propone en los estándares modernos que se refieren a los reasentamientos.**

Estos estándares reflejan una real conciencia de “comunidad”, como también lo reflejan el pensamiento y las acciones de Cerrejón, y esto debería ser comprendido mejor por las mismas comunidades.

Dependiendo el área de operación, hay algunos temas clave sobre los cuales la población local de hecho ha desarrollado percepciones adversas: el acceso a recursos, la organización social y la situación ambiental de las poblaciones vecinas.

Ante todo, una palabra sobre “la situación ambiental”. El proceso de minería a cielo abierto tiene un impacto enorme sobre la geografía y el medio ambiente de la región de operaciones. Montañas enteras son removidas, y se hacen excavaciones en la tierra. Pueblos y rancherías deben trasladarse de donde están; los habitantes se dispersan. El polvo de carbón se riega dentro y al rededor del tajo y por la vía de transporte del mineral. Los ríos a veces se mueven de curso y el acceso a la tierra y a los lugares de cacería se restringe. La diseminación no controlada de partículas puede causar afecciones a la salud.

Cerrejón ha establecido un grupo de estándares para disminuir el impacto ambiental de sus operaciones y parece ofrecer las mejores prácticas que se utilizan en Colombia si no en el mundo entero: su sistema de transporte esta basado en un tren de carril de trocha ancha; el carbón se humedece y cuando llega a Puerto Bolívar en el extremo de la península, se carga a los barcos mediante una banda transportadora, minimizando la dispersión del polvo de carbón.

Otros operadores usan camiones abiertos que no solo destruyen las carreteras por las que transitan sino que dispersan cantidades enormes de polvo. Luego el carbón se transfiere a barcazas abiertas en el Puerto de Santa Marta o Ciénaga, contaminando el mar y las playas con la arena negra. El tren de trocha angosta empleado para el transporte de carbón desde el cesar es muy largo y no garantiza el control de dispersión de polvo; los habitantes de numerosas ciudades por las cuales pasa están demandando regalías adicionales para compensar los perjuicios a la salud que se les están infligiendo.

Cerrejón también usa abundantes cantidades de agua para fijar las partículas del carbón que se extrae y luego se transporta. **Sin embargo, el Sindicato se queja de que la compañía minimiza el número de incidentes de enfermedades relacionadas con el polvo y que su operación debería ser clasificada de alto riesgo, con los beneficios laborales que conlleva tal definición.** Aunque esto puede considerarse como una “posición de negociación” **Cerrejón debe prestar seria atención a dichas quejas, especialmente porque también se escuchan en las comunidades que están cerca de la mina** muy frecuentemente con relación a las partículas de polvo y a las explosiones frecuentes. Entendemos que el manejo ambiental de Cerrejón está certificado bajo el ISO 14001 **pero creemos que la confianza y la protección del público se aumentarían si Cerrejón se asociara con universidades para garantizar que su monitoreo de emisiones fuese efectivo, creíble y transparente.**

El Departamento Ambiental de Cerrejón tiene un Plan de Manejo Ambiental Unificado (PMAU) que contiene los compromisos asumidos para manejar los impactos de la minería de carbón fuera de su área de influencia.

Esto incluye una evaluación de los impactos sociales de Cerrejón y propone la adopción de por lo menos 9 programas de prevención y manejo para tratar estos impactos. Estos programas tienen la obligación de reportar anualmente al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Esto Incluye participación comunitaria, un programa de información, educación ambiental, fortalecimiento institucional para los gobiernos territoriales en temas como el manejo de daños a terceros, seguridad industrial, salud ocupacional y manejo ambiental para empleados y contratistas así como acciones que se deben emprender para preservar el patrimonio arqueológico que se encuentre en las áreas de influencia. Esto será aún más importante si se procede con el proyecto de desviar el río Ranchería, un río que ha perdido caudal debido a la deforestación de los pobladores y los cultivadores de coca en las partes altas de la Sierra Nevada de Santa Marta. El problema se agrava debido a que río arriba se construye una represa para suministrar irrigación a unos terratenientes en las faldas de la Sierra, lo que probablemente inquieta a las comunidades cercanas al río en la vecindad de la mina.

Esta situación de percepciones negativas se podría considerar una consecuencia lógica del desarrollo de la mina, que ha estado acompañado por la compra de propiedades y por acciones encaminadas a la necesaria protección de las instalaciones. Algunos individuos han ejercido su “derecho de acceso” a tierras que les da la posibilidad de continuar con sus actividades agropecuarias e incluso la cacería, pero las comunidades ubicadas cerca de la mina han visto seriamente restringido su acceso al bosque y a las zonas pesqueras del río Ranchería .

La operación de la mina también ha impactado las vías carretables o los accesos menores usados por algunas poblaciones cercanas a la operación. En algunos casos a los residentes se les ha negado accesos que usaban anteriormente para comunicarse con las ciudades de Albania, Hatonuevo y Barrancas, incrementando con ello el tiempo requerido para el trayecto. En compensación está el hecho de que Cerrejón ha dispuesto la carretera principal al lado de la vía del ferrocarril.

Según algunos informes de la compañía con respecto a accidentes en la línea férrea, la muerte de cabras es el tipo de accidente más recurrente. A septiembre del 2007, se identificó la muerte de 112 cabras, 25 burros, 12 caballos y 11 vacas.

Los Wayúu tienen una gran presencia en el área del ferrocarril y del Puerto, y la crianza de animales, especialmente cabras es una de sus actividades más importantes. La práctica de esta actividad es extensiva y las manadas se dejan sueltas a pastar bajo el cuidado de una o dos personas, a veces niños.

El desplazamiento ocasionado durante el desarrollo de la mina ha involucrado a poblaciones enteras, y en muchos casos ha dado lugar al rompimiento de redes sociales y a la pérdida de “seguridad territorial”, entendida como la autonomía de cada familia para manejar sus relaciones con sus vecinos, llevar a cabo sus actividades económicas y tener acceso a bienes y servicios que permitan su subsistencia.

Esta seguridad territorial es la base de las redes sociales en La Guajira Y la desaparición de una implica un impacto en la otra. Puede fácilmente resultar en un aumento de tensiones sociales, especialmente entre las comunidades Wayúu, como se evidencia entre los Wayúu de Media Luna, contigua a la operación del puerto de Cerrejón. Más adelante en nuestro informe ampliaremos lo pertinente a esta situación particular.

## **Sensibilidad indígena: los Wayúu**

De acuerdo con el último censo (2005), el departamento de La Guajira registró la mayor presencia de individuos que se auto definían como “indígenas”; 278,254. Esto representa el 20.2% de toda la población indígena colombiana y el 44.9% de la población de La Guajira, en su mayoría Wayúu, pero también hay Arhuacos, Kogui y Wiwas.

Actualmente hay 20 resguardos indígenas en el departamento, la mayor parte de ellos, son resguardos Wayúu. Abarcan las Reservas de Alta y Media Guajira que incluye la jurisdicción de los municipios de Riohacha, Maicao, Manaure y Uribia, así como ocho resguardos adicionales ubicadas al sur del departamento.

En los seis municipios en el área de influencia de Cerrejón, la población Wayúu también es significativa. Es mayor su proporción en el área del Puerto y la zona del línea férrea de los municipios de Uribia y Manaure.

Durante siglos, esta región ha sido el refugio de los Wayúu, en localidades rurales conocidas como *rancherías* (especialmente en el área de la Alta Guajira) y desde la década de 1990 en los “resguardos” indígenas designadas.

Actualmente, los Wayúu mantienen un control relativo sobre su territorio y sobre algunos aspectos de su economía tradicional en la Guajira Media y Alta. No obstante, están subordinados socio económicamente a los centros urbanos de Maracaibo (industria petrolera, comercio venezolano), Maicao (en la década de 1940 un centro de contrabando hacia Colombia), Riohacha (centro político administrativo), Barrancas (mina de Cerrejón), y pueblos agrícolas o ganaderos del sur.

La integración de actividades económicas está relacionada con la distribución demográfica de los Wayúu en la península y a los cambios de estaciones, especialmente cuando regresan a sus hogares en la época de lluvias. Por lo tanto, los Wayúu no están distribuidos uniformemente en su territorio tradicional.

## **Los Wayúu y Cerrejón**

Los Wayúu se han acostumbrado a la presencia de la operación de la mina, y en general su relación con la compañía está libre de serios conflictos, al tiempo que muchas familias se benefician de sus programas sociales. Sin embargo, de acuerdo con datos de la compañía, los Wayúu empleados por Cerrejón no son más del 1% de la fuerza laboral.

También es evidente que la relación es difícil dadas las características profundas de la cultura Wayúu: su respeto por las autoridades tradicionales, su profundo apego a la tierra, su concepto de justicia y reparación, sus patrones de asentamiento y sus creencias religiosas. El hecho de carecer de apoyo político y social también es relevante.

En los clanes Wayúu los antiguos “Alaula” son la autoridad tradicional. Sin embargo, el proceso de adaptación al entorno ha causado algunos cambios en las autoridades tradicionales y otras figuras se han vuelto destacadas, tales como los gobernantes del distrito o los representantes legales, dependiendo del contexto. Los Wayúu de mayor edad han perdido y continúan perdiendo autoridad ante la emergencia de nuevos liderazgos en una época muy influenciada por la operación de Cerrejón, y por otro lado, debido a factores como el comercio ilegal y el tráfico de drogas.

No obstante estos cambios, la figura central de los Wayuu Mayor de mayor edad continúa ejerciendo un papel predominante que las partes externas no reconocen o toman en cuenta fácilmente. En este escenario, la interacción con Cerrejón ha jugado un papel clave al poner a los Wayúu en contacto con el contexto político y social de Colombia.

El apego de los Wayúu a la tierra está profundamente arraigado en ellos, como el centro de su auto concepción como Wayúu. En consecuencia, el surgimiento de una operación en territorios considerados “suyos” ha dado lugar a tensiones que todavía están presentes en algunos clanes.

Con relación a su concepción de justicia y perjuicio, en la tradición wayuu, la reparación debe ser considerada en proporción a cualquier perjuicio causado como modo de reestablecer el equilibrio y la armonía entre las partes. Esta situación es especialmente complicada en cuanto a las percepciones de los Wayúu sobre el impacto que han recibido de la compañía, especialmente en relación con la pérdida de cabras a lo largo de la línea férrea. Por lo tanto, ellos no solamente esperan compensación económica; también necesitan el reconocimiento del perjuicio que se les ha causado.

Aunque los Wayúu están profundamente apegados a su tierra, muestran gran movilidad estacional que los puede llevar a vivir durante largos periodos en diferentes lugares. Es frecuente que las familias se trasladen temporalmente a otra localidad cuando la pradera se haya agotado o cuando se termine la época de lluvias (3 o 4 meses al año) y se trasladan a Venezuela.

Como muchos otros grupos indígenas, las creencias religiosas son primordiales para los Wayúu. Este hecho puede dificultar la inversión social en las comunidades cuando ésta se basa en calidad de vida occidental y en estándares de desarrollo.

Si bien los Wayúu son nativos de La Guajira y de Colombia, y se han promulgado disposiciones legales para grupos indígenas, existe una ausencia notable de organizaciones estatales, civiles y sociales que puedan representar sus intereses. Esta situación es relevante en el contexto de negociaciones permanentes con Cerrejón y otros.

También es relevante porque la agenda Wayúu no es, de ninguna manera, parte de ninguna alternativa política. En efecto, se ha observado que los alcaldes Wayúu no han representado su población o exaltado su etnia como parte de su agenda.

## Hoy y mañana

Según los documentos de planeación de Cerrejón y los informes de progreso del programa del área de Gestión Social, el programa establecido entre Cerrejón y los Wayúu está encaminado a “promover el desarrollo étnico de las comunidades indígenas en el área de servicios, en armonía con sus tradiciones culturales y a mejorar su formación y educación productiva y los procesos comerciales, dándoles apoyo oportuno según sus necesidades.”

Los principales programas se implementan en coordinación con PAICI (Programa de Asistencia Integral para las Comunidades Indígenas) creado en 1982, administrado actualmente por la Fundación Cerrejón, y el Programa para Comunidades Indígenas del Departamento de Responsabilidad Social. Los principales proyectos del programa son:

- Finca PAICI, un centro de formación técnica en actividades agropecuaria, mejora del manejo de especies y cabras
- Proyectos de entrenamiento y ayuda para comunidades sobre el seguimiento a regalías, salud, alfabetización y desarrollo de negocios artesanales.
- Programas de nutrición y atención a mujeres embarazadas e infantes, en alianza con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (ICBF).
- Programa intercultural del Centro de Educación Étnica Kamisuchiwo'u que proporciona servicios de apoyo a la educación y expansión de, cubrimiento para familias Wayúu en la zona norte de La Guajira. Según reportes del programa, se ha dado asistencia a 700 niños en las instalaciones de Kamusuchiwo'u y 2700 niños han recibido servicios de apoyo educativo en aldeas y escuelas de la Alta Guajira. Se ofrece educación bilingüe, Wayúunaiki-Español.

Además de la coordinación de estos proyectos, el programa de Comunidades indígenas tiene a su cargo el monitoreo y respuesta a cualquier evento o emergencia que involucre las comunidades Wayúu especialmente en el área de influencia de la línea férrea y Puerto Bolívar, un territorio con más de 250 comunidades Wayúu.

A pesar de todos estos esfuerzos es probable que los Wayúu sean quienes menos se han beneficiado de la presencia de la mina, si bien son los más vulnerables y el segmento más impactado de la población local. **Esto debe afrontarse como tema central en las prácticas de responsabilidad social de Cerrejón al mirar hacia el futuro.**

Hemos observado el trabajo de la más amplia Fundación Cerrejón y nos complace el enfoque principal de la nueva y dedicada fundación. Consideramos que es imperativo que se haga un esfuerzo mayor para generar un impacto en dos áreas. Primero, **no es aceptable que los Wayúu se enfrenten a impedimentos mayores debido a la falta de destrezas laborales** si realmente desearan adoptar la modernidad y buscar empleo con la mina o con alguna otra faceta de la economía emergente en La Guajira. **Este es un asunto que Cerrejón podría discutir útilmente con la Oficina Internacional del**

**Trabajo**, que activamente busca promover la Convención 169, un componente de derecho internacional que salvaguarda los derechos de los Pueblos Indígenas.

Segundo, la Fundación debe enfocarse en respetar y fortalecer estos derechos mediante un compromiso respetuoso con los Wayúu a medida que se desarrollan los proyectos y programas en su beneficio. En este aspecto es vital que la Fundación esté poblada por personas que muestren fuerte sensibilidad hacia los pueblos y los temas indígenas, y tengan un amplio conocimiento de la cultura con la cual deberán interactuar.

En todos los lugares donde opera Cerrejón existe una necesidad y una clara posibilidad de desempeño social mejorado. Como se ha anotado el Presidente Teicher aspira a obtener una guía estratégica para ello al solicitar esta revisión. Esto puede considerarse como un “enfoque nuevo” pero en realidad, como veremos más adelante, el panel ha constatado que el Presidente Teicher claramente ha iniciado un proceso de transformación del enfoque de Cerrejón hacia la mejor práctica internacional, que será demostrada por colombianos orgullosos.

La tradición se topa con la modernidad, y los ajustes no están libres de complicaciones. Dentro de esta realidad, la compañía debe mostrar gran sensibilidad al tratar con los Wayúu; algunos pueden considerar, por ejemplo la inquietud de los Wayúu sobre las cabras a lo largo de la línea férrea como un asunto menor, pero su buen manejo va de la mano con otras demostraciones de respeto por costumbres tradicionales y creencias religiosas.

El Nuevo enfoque que se sugiere aquí se relaciona con lo que se puede hacer con respecto a la vía y al corredor ferroviario entre la mina y el Puerto. Es, en efecto, un corredor a lo largo del cual los Wayúu han transitado han vivido y han muerto a lo largo de incontables generaciones.

Sería un acto significativo para el pueblo indígena de La Guajira si Cerrejón conmemorara las generaciones previas de los Wayúu de dos maneras.

En primer lugar, **la compañía podría trabajar con los clanes Wayúu para organizar ceremonias en las que se reconocieran los lugares de entierro a lo largo de la vía férrea o el hecho de que estos existen.** En segundo lugar, actuando en colaboración con las autoridades públicas apropiadas, **la vía podría cambiársele el nombre por el de Vía Conmemorativa Wayúu, según una práctica común en América del Norte hoy día.**

El significado de los cementerios para el pueblo Wayúu también es evidente en el punto terminal de la línea férrea. En Media Luna, la comunidad Wayúu se ha dividido en dos por medio de una malla sin uso que marca un límite del área de concesión de Cerrejón. Algunos Wayúu ahora están separados del lugar donde están enterrados sus antepasados. Los que se encuentran dentro de la malla están contentos de estar cerca de sus muertos pero sus medios de vida están constreñidos y sus relaciones con quienes están por fuera de la malla están fracturadas.

**El intento de volver a unir la comunidad de Media Luna, al menos en el aspecto social si no es posible físicamente, debe ser una prioridad para el manejo social de los impactos de Cerrejón.** También aquí hay un papel claro para las nuevas

fundaciones de Cerrejón, especialmente puesto que el acceso a agua limpia es una de las necesidades de la comunidad.

El agua es escasa en La Guajira, y en ninguna parte tan dramáticamente como entre los Wayúu en Media Luna. El agua es importante para ellos. Los Wayúu son importantes para La Guajira, y La Guajira es importante para Cerrejón.

## **Parte 2: La Vida, La Guajira: generación de riqueza y distribución**

La Guajira es pobre. Dentro de Colombia, tiene la tercera proporción más alta de la población con por lo menos una necesidad básica insatisfecha (NBI) – definida como necesaria para subsistir en la sociedad. Los problemas críticos siguen siendo acceso a servicios básicos (particularmente agua potable), suministro de servicios sociales (educación y salud) y dependencia continuada de agricultura de subsistencia como la primera fuente de sustento.

La Guajira es pobre y las causas de su pobreza son complejas: son en parte históricas, en parte ambientales, en parte geográficas y en parte políticas. Durante décadas, La Guajira estuvo aislada del resto de Colombia. Su ubicación fronteriza y medio ambiente extremo ha impedido el establecimiento de grandes asentamientos y el desarrollo de infraestructura adecuada, tanto dentro del departamento y con respecto a conexiones con otras partes del país.

Su aislamiento se ha hecho extensivo a su relación con el gobierno central. Como sucede con otros departamentos rurales, ha sufrido de negligencia del estado en comparación con las regiones centrales de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La contribución limitada del Estado al desarrollo en La Guajira ha sido recíproca en cuanto a la contribución históricamente parca del departamento a la economía general del país.

Por una parte, el predominio de actividades ilegales (contrabando y comercio de productos ilícitos) y por otra, la actividad agropecuaria, no le han proporcionado los medios para mantener el ritmo de crecimiento de otros lugares de Colombia.

Fundamentalmente, ese aislamiento también ha trastornado el surgimiento del tipo de cultura política y de estructuras y sistemas institucionales necesarios para el desarrollo equitativo y a largo plazo. Considerada durante mucho tiempo como “sin ley” La Guajira ha sufrido de mal gobierno, débil capacidad e ingresos bajos. Esto se refleja en la escasez de servicios públicos, especialmente fuera de los centros urbanos principales, la escasez de oportunidades de empleo, la infraestructura limitada de transporte y los altos niveles de actividad criminal. También es evidente en los altos niveles de inequidad, un problema que no se limita a La Guajira, y a la creciente división urbana/rural.

El carbón ha comenzado a cambiar todo esto. La Guajira es importante estratégicamente. Atrae cada vez más la atención del gobierno central y del sector privado, ansiosos de aprovecharse de los contratos lucrativos en oferta. El carbón impulsa el crecimiento económico de la región, contribuyendo casi 50% del PIB. Las regalías fueron equivalentes a US\$130 millones en 2007 y las compras de bienes y servicios locales están alimentando un pequeño auge al menos en algunas áreas urbanas.



En La Guajira carbón significa Cerrejón, si no exclusivamente, entonces predominantemente. La compañía se ha impuesto laudables aunque ambiciosos objetivos en un ambiente difícil: “promover y apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades en el área de influencia de nuestras operaciones para contribuir al desarrollo efectivo de la región y del país”.

Es un reto abrumador para el país, para la región y para Cerrejón mismo, el capitalizar los beneficios potenciales que puede ofrecer el carbón y evitar el daño que la extracción de recursos naturales ha causado con frecuencia en otros lugares.

El objetivo primordial de la compañía es extraer carbón para obtener utilidades. A cambio paga regalías e impuestos al gobierno. En muchos contextos, allí terminaría el asunto; cumplir con los objetivos de desarrollo social y económico y con las metas de las comunidades en la región más extensa, sería principalmente la tarea del estado.

La realidad en La Guajira es diferente. Hasta la fecha, ni el gobierno central ni el local han sido exitosos en atender las necesidades básicas de la población, y Cerrejón se encuentra enfrentado a una serie de retos administrativos complejos, que incluyen altos niveles de pobreza, la presencia de grupos armados, exclusión social y política y corrupción. Las implicaciones de lo anterior van más allá de las dificultades prácticas de funcionar en este tipo de ambiente. La ausencia o falta de respuesta del estado significa que Cerrejón es, con frecuencia, el único medio a través del cual las comunidades intentan afrontar sus necesidades básicas o hacer conocer sus frustraciones. Inevitablemente la compañía misma se percibe como la fuente primaria, no solamente de empleo sino de servicios básicos como educación, salud, electricidad, agua y transporte. Estas expectativas exageradas pueden en si mismas ser una fuente de tensión y disputa, y el dilema de si Cerrejón puede o no, o siquiera debe asumir la carga de estas expectativas, en la práctica queda superado por la realidad apremiante.

Como Cerrejón lo ha identificado, ha tenido que dar más respuestas a las exigencias locales que el gobierno, particularmente cuando la operación se ve amenazada con bloqueos lo cual le ocasionaría multas económicas por demoras.

Hay que reconocer que Cerrejón ha aceptado su responsabilidad en ayudar a abordar estos retos. Lo que esto significa en la práctica no deja de ser controvertido. Cerrejón no se ha creado para ser una entidad de desarrollo, como tampoco tiene la obligación que tiene una organización de ayuda internacional. Su objetivo no es, y no debe ser, intentar redefinir su propia obligación, si no más bien **debe ser explorar cómo su papel actual y su capacidad pueden canalizarse de mejor manera para lograr un desarrollo socioeconómico sostenible y con equidad en La Guajira**. Existen tres áreas principales en las cuales esto está ocurriendo:

### **Inversión social**

La estrategia de inversión social de Cerrejón ha sido replanteada recientemente con la expansión de una sola entidad, la ‘Fundación Cerrejón’, enfocada en apoyar la educación, la salud, las comunidades indígenas y la infraestructura física, a la creación actual de cuatro Fundaciones, cada una de ellas con una función específica:

- Recursos La Guajira- fortalecer la capacidad empresarial y estimular el empleo;

- Agua para La Guajira – incrementar la calidad y el cubrimiento de agua en la región y mejorar el sistema de distribución de agua en las comunidades;
- Fortalecimiento institucional - construir capacidad y pericia en organizaciones públicas y privadas;
- Fundación Indígena – promover y apoyar cultura tradicional indígena.

La nueva estrategia está acompañada de un presupuesto fortalecido de \$US3.5 millones en el 2006 a \$US6 millones en el 2007 y sin duda subirá en 2008, más una nueva estructura administrativa que las vuelven más independientes de la compañía.

Las fundaciones son una idea innovadora que responde a algunos de los temas críticos en La Guajira al tiempo que reconocen que la naturaleza de los problemas demanda un enfoque menos intervencionista. En cuanto a intención al menos, buscan cumplir con cuatro principios claves para cualquier estrategia de inversión social: (i) atender necesidades reales a nivel local; (ii) ser sostenible; (iii) evitar crear una cultura de dependencia y; (iv) empoderar a los beneficiarios. Aunque son fuertemente apoyadas financiera y administrativamente por Cerrejón especialmente durante los primeros años, se espera que las Fundaciones sean cada vez más autosuficientes, obteniendo sus fondos de fuentes tanto privadas como públicas.

Es demasiado pronto para evaluar el éxito o la falta del mismo de las Fundaciones, pero el panel estaría inquieto si su valor potencial no estuviera fortalecido al asegurar que los mecanismos apropiados se hayan establecidos y los procesos adecuados se hayan seguido. Al respecto **Es necesario desarrollar los objetivos estratégicos y las actividades específicas de cada una de las Fundaciones mediante procesos extensivos y participativos de consulta con los grupos de interés relevantes. Éstos deben ser publicados y divulgados, tanto como medio de ofrecer claridad sobre los mismos así como una forma de manejar las expectativas que se generan.**

**La independencia de las Fundaciones debe ser en forma y contenido fortalecida y explicitada.** Los miembros de Junta Directiva deben ser reclutados de segmentos representativos de la sociedad guajira y colombiana y deberán ser representantes genuinos de los beneficiarios de las áreas de interés de cada una de las fundaciones. El reclutamiento del personal para las Fundaciones, desde el Director Ejecutivo para abajo, debe ser dirigido por la Junta, con base en el mérito y como resultado de un proceso abierto y transparente.

En último término, el éxito de las Fundaciones dependerá no solo de la calidad del diseño inicial sino también de la forma en que son percibidas. Las buenas intenciones, aún las buenas ideas, nunca son suficientes. Si se percibe que las Fundaciones no están adecuadamente informadas, ni guiadas con pericia y no son suficientemente independientes, su impacto potencial puede ser desacreditado desde una etapa inicial.

## Empleo y Contratos

No se puede subestimar el hecho de que Cerrejón ha tenido y continúa teniendo un impacto enorme sobre el empleo en Colombia, y particularmente, tanto en términos reales como relativos, en La Guajira misma. En efecto, el empleo, bien sea dentro de la compañía misma o mediante servicios contratados constituye la contribución directa más importante que Cerrejón puede hacer a La Guajira. y ¿en qué consiste esta contribución? El punto de partida tiene que ser el número y el tipo de empleos generados por la mina.

Actualmente, Cerrejón tiene una fuerza laboral de un poco menos de 5,000 contrataciones directas y casi otro tanto de empleados con varios contratistas in situ. En cuanto al primer grupo, el costo de salarios y beneficios para 2006 para Cerrejón fue de casi US\$135 millones; la compensación promedio (salario y beneficios) fue para el mismo año, más de diez veces superior al salario mínimo colombiano.

La compañía ha presentado un “Programa de Adquisición de Vivienda” para ayudar a los trabajadores a comprar o mejorar sus propias casas; algo así como 2,931 trabajadores han sido ayudados y el monto desembolsado hasta el momento es de US\$35.6 millones. También es relevante la inclusión de un beneficio para educación para permitirles a los hijos de los empleados beneficiarse de una educación universitaria, en el acuerdo colectivo negociado que cubre la fuerza laboral.

Pero, ¿son suficientes estas cosas? Deberán ser juzgadas no en relación a lo que puede o no ser práctica común en otra parte de Colombia, sino más bien en el contexto de la enorme riqueza generada por Cerrejón.

El asunto crítico debe ser el alcance de empleo local. Al respecto, Cerrejón tiene un excelente record, por lo menos en cuanto a contratación directa, en Buena parte como resultado de un esfuerzo concertado en la década de 1990 y del establecimiento de un centro de entrenamiento técnico en la ciudad de Barranquilla. Actualmente, más del 75% de los empleados de la compañía son de La Guajira con un 20% adicional que vienen de regiones de la costa. Además, la compañía ahora tiene una clara política de reclutar trabajadores Wayúu e insiste que el 20% de los nuevos empleados contratados sean de comunidades Wayúu. **Se debe desarrollar una clara estrategia para lograr esto, basada en indicadores para medir el progreso.**

Quizás como resultado de la incertidumbre de la vida útil de la mina, parte del enfoque inicial de entrenamiento para guajiros parece haberse perdido. Pero ahora con la concesión asegurada hasta el 2034 y mayores planes de expansión en trámite, se le debe dar mayor atención a este tema, debido también a que un alto número de empleados se acercan a la edad de retiro en los próximos años. Apoyándose en el éxito anterior en este campo, Cerrejón debe revitalizar su compromiso de entrenar trabajadores locales, asegurando que una nueva generación de guajiros puedan beneficiarse directamente de la operación prolongada de la mina.

El récord con respecto a subcontratistas es más complejo. En común con otras compañías, Cerrejón desde hace tiempo concuerda en que se obtiene mejor seguridad mediante fuertes relaciones locales, e incluye lugareños como personal de seguridad – actualmente muchos de los guardias de seguridad a lo largo de la línea férrea provienen de comunidades Wayúu. Sin embargo, este mismo enfoque todavía no parece estar sistemáticamente incorporado a la compra de otros bienes y servicios. Esto representa tanto una oportunidad perdida como una fuente potencial de fricción.

El establecer objetivos de reclutamiento y compras, particularmente a corto plazo, puede constituir un instrumento torpe, pero al ser cuidadosamente diseñados también pueden ser invaluable al asegurar que el potencial de la compañía como motor de crecimiento en La Guajira se realice. **El entrenamiento de futuros empleados locales debe ser complementado con procesos paralelos de apoyo al desarrollo empresarial para habilitar a las compañías locales en el cumplimiento de los estándares requeridos por Cerrejón en la entrega de ciertos productos y servicios.**

Las destrezas individuales y las capacidades empresariales construidas en el tiempo también promoverán sostenibilidad económica cuando la operación se haya cerrado. Esto deberá realizarse en estrecha coordinación con la Fundación específica que se establezca para estimular empleo en la región.

### **Impuestos y regalías**

En 2006, la compañía pagó impuestos al Estado colombiano cumpliendo con la ley y sin renuencia alguna. El monto pagado fue de US\$204 millones aumentado considerablemente del promedio anual de US\$51.4 millones entre el 2000 y el 2004. Adicionalmente, se pagaron US\$113 millones en regalías y el promedio para los años 2000 a 2004 fue US\$47.4 millones. Se ha informado que los pagos por regalías para el 2007 serán de US \$166 millones.

La distribución de regalías se lleva a cabo por parte de una agencia estatal, el Fondo Nacional de Regalías, de acuerdo con la ley. Los dineros son pagados a los niveles de gobierno nacional, provincial y municipal. Cerrejón confirma que el 84% de los pagos de regalías permanecen en La Guajira para que se puedan emprender ambiciosos proyectos económicos y de desarrollo social.

No obstante, según parece las fallas institucionales y de gobernabilidad en La Guajira dan como resultado que el ingreso no se utiliza en su totalidad para el beneficio de la población integral, ni para el beneficio de aquellas comunidades vecinas al lugar del proyecto. En otras palabras, el pago de regalías no está generando significativos beneficios de desarrollo para la gran mayoría de guajiros.

Es difícil evitar la conclusión de que hay insuficiente transparencia en la forma como las Regalías, una vez pagadas, se incorporan a los presupuestos públicos y cómo se usan en realidad. Además sospechas de corrupción y más aún preocupante, la implicación de grupos extra legales, tales como los paramilitares o las guerrillas en la captación de ingresos de una forma u otra son comunes.

El alcance del papel y la responsabilidad de Cerrejón en atender este problema fundamental son controvertidos. Aunque en teoría no se le debería responsabilizar a la

compañía por la corrupción gubernamental, por la incompetencia o falta de efectividad, las industrias de la minería que se adhieren a la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Mineras EITI, si tienen responsabilidad en este campo; y en la práctica su propio interés determina que deben ser vigilantes e innovadoras en identificar medios para mitigar el problema. En parte se trata de su propia reputación y en parte de reducir la demanda de servicios con la que frecuentemente es bombardeada y cuya responsabilidad descansa en los gobiernos central y local.

En efecto, Cerrejón está tratando de promover responsabilidad cívica en el asunto de la transparencia. Publica sus pagos de regalías en su página Web y en el 2004, estableció el Comité de Seguimiento a Regalías y Evaluación con la participación de la Contraloría General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación, la Gobernación de La Guajira, los alcaldes de 15 municipios y representantes de la sociedad civil. Desde su creación el Comité ha perdido mucha de su legitimidad y Cerrejón retiró su apoyo a comienzos del 2007, re-orientando sus esfuerzos contra la corrupción. Hay planes en camino para reconstituir la entidad con una revisión de los estatutos y mayor énfasis en el papel de los representantes de la sociedad civil en sus estructuras decisorias.

Debe anotarse que los esfuerzos de Cerrejón a la fecha en este campo la sitúan en primera línea como compañía internacional con las mejores prácticas en esta área. Sin embargo, dada la importancia de este asunto, debe hacerse mucho más. Si bien Cerrejón no puede y no debe ordenarle al gobierno, cómo y dónde debe gastar su propio dinero, hay varios campos en los cuales podría ir más allá.

La publicación del pago de regalías alineado con los compromisos voluntarios de la compañía bajo la EITI es un buen primer paso. Pero la información será tan buena como el alcance de su comunicación y la capacidad de individuos y organizaciones para usarla productivamente. **Cerrejón debe explorar formas de divulgar la información más ampliamente, quizás mediante los medios locales y/o en la realización sistemática de foros de discusión.**

**Su el objeto de estimular conciencia y debates activos entre la población.** El enfoque sobre la transparencia deberá extenderse hasta estimular publicaciones y debates en torno a presupuestos municipales y regionales.

**Debe alentar la creación o el fortalecimiento de organizaciones que sean capaces de sostener el compromiso de la sociedad civil y el interés en la administración de las regalías y de monitorear y exigirle al gobierno local rendición de cuentas sobre su utilización.**

Nos hicieron conocer iniciativas recientes en varias ciudades colombianas que merecen estudio serio y probablemente estimulación activa. Se deben mencionar las estructuras de “Como Vamos” que aparecen ahora en ciudades como Cartagena y Barranquilla; indicaciones del creciente interés de la sociedad civil en el tema de las regalías. También son importantes dos equipos de pensamiento regionales, uno en Cartagena vinculado con el Banco de la República y el otro, Fundesarrollo, en Barranquilla, que podrían realizar análisis de administración de regalías en La Guajira e informar a todos los sectores de la sociedad y a los medios. El apoyo a la sociedad civil podría ser ampliado para incluir medidas para profesionalizar aún más los medios locales. Nos

complacería que los representantes de Sintracarbon también se enfocaran en este tema.

**Finalmente, debe abordar el problema de la capacidad estatal, quizás mediante la Fundación para Fortalecimiento Institucional.** Las autoridades locales y municipales en La Guajira claramente carecen de la pericia institucional y los recursos para absorber y gastar productivamente las inmensas sumas involucradas. El dar apoyo especializado y entrenamiento a entidades estatales puede ayudar a atender este déficit en capacidad a largo plazo.

En el largo plazo, la forma como se utilicen las regalías pagadas por Cerrejón será un factor determinante importantísimo en la prosperidad de La Guajira; y a su vez, la rapidez y naturaleza del desarrollo de La Guajira será un indicador clave del éxito de Cerrejón como empresa.

### **Protección para la Compañía y la Comunidad**

Los críticos de Cerrejón han señalado que la empresa se vale de compañías privadas de vigilancia para proteger su propiedad y sus empleados y también de mantener relaciones con las fuerzas de seguridad del estado colombiano, tanto la policía como las fuerzas militares. Es difícil ver cómo podría ser de otra manera y continuar con sus responsabilidades. Estamos concientes de que la línea férrea ha sido bombardeada diez veces y ha habido cuatro descarrilamientos.

Cerrejón asevera que su política es mantener sus relaciones con las empresas privadas de seguridad y con las fuerzas de seguridad del estado dentro de un marco de altos estándares y con el más alto grado de transparencia posible hacia un comportamiento acorde con los Principios Voluntarios que acoge. En efecto sostiene que es el deber de cada empleado, contratista y terceros involucrados en sus operaciones de tomar medidas para evitar comportamientos que se contrapongan a los principios establecidos, no solamente en los Principios Voluntarios sino en la Declaración de Derechos Humanos de Naciones Unidas y en el Pacto Mundial de Naciones Unidas..

Tuvimos reuniones con los representantes regionales de la Policía y del Ejército, luego de una larga e informativa discusión con el Jefe de Seguridad de Cerrejón; ambos hablaron muy elogiosamente del entrenamiento en Derechos Humanos realizado por Cerrejón, y están complacidos en asignar a sus hombres a tomar este curso. La policía le gusta enviar a sus propios entrenadores para que las lecciones aprendidas se diseminen por toda su organización.

Tanto el policía como el soldado expresaron que la situación en cuanto a seguridad en La Guajira no estaba mal; sí hay 'delincuentes' de los que se deben ocupar, pero pocos. Aquí se debe reportar que algunos colombianos parecen usar ese rótulo cuando lo que realmente quieren decir es paramilitares de derecha. Así mismo, hay solo pocas guerrillas de las FARC en la provincial y son más que todo rebuscadores buscando oportunidad en lugar de combatientes bien entrenados. Interesantemente el soldado observó que cuando el ejército había capturado gente de las FARC nunca se trataba de Wayúus, e hizo hincapié en el hecho de que ahora en La Guajira hay una fuerza auxiliar Wayúu al lado del ejército regular. Esto fue mencionado más tarde por un líder comunitario en Tamaquito y abonó a este hecho el que el ejército mostrara una actitud más respetuosa hacia los Wayúu de la que tenían anteriormente.

No obstante, la presencia continuada de estas guerrillas particularmente en las regiones limítrofes representa una amenaza que inevitablemente impacta la vida de quienes viven en La Guajira. En este contexto, sin embargo y es importante anotar que la mayor parte de los guajiros, sienten el beneficio de la mejoría en la situación de seguridad de la región.

En algunos aspectos, este enfoque es paralelo al emprendido por el jefe de seguridad de la mina. El asevera que sus guardias se proponen llevarse bien con la gente local y esto ha resultado en proporcionarle a Cerrejón información que podría tener relación con la situación de seguridad, información que inmediatamente compartía con la policía y el ejército.

Él creía que su tarea se le facilitaba por el hecho de que el funcionario de Derechos Humanos le reportaba a él y su colaboración ha resultado en el diseño del plan de entrenamiento que ha sido bien recibido por todos los interesados, al punto que BHP Billiton ha expresado interés en él para usarlo en otros lugares de Colombia y en América Latina.

El jefe de seguridad de Cerrejón dirige la División de Protección que tiene 34 empleados, muchos de ellos con antecedente militares. No solamente manejan las medidas preventivas de la compañía y realizan verificaciones de antecedentes y evaluaciones de seguridad; son el punto de contacto entre la compañía y las fuerzas de seguridad privadas y públicas.

Cerrejón tiene contratos con dos compañías privadas de seguridad y hay aproximadamente 900 guardias que trabajan por turnos. La gran mayoría de los guardias están desarmados. Las fuerzas del Ejército y la Policía están armadas, por supuesto. Hay cuatro bases militares y siete estaciones de policía cerca de la mina. Cerrejón tiene en funcionamiento un Comité de Coordinación para supervisar un Acuerdo entre la compañía y el Ministerio de Defensa bajo el cual no solo se le otorga debida protección a la compañía; la compañía ayuda a las fuerzas de seguridad mediante la provisión de recursos materiales.

La percepción de seguridad como la experimentan quienes viven más cerca de la mina es de la mayor importancia para el panel. Durante el trabajo de campo que sustenta este informe, se le pidió a nuestros consultores que estuvieran particularmente alertas para detectar cualquier informe de violaciones por parte de las fuerzas de seguridad, bien sean privadas o estatales. Lo primero que se debe anotar es que en ningún momento se formularon acusaciones relacionadas con matanzas extrajudiciales o desapariciones. Ha habido quejas sobre redadas del Ejército a rancherías Wayúu para confiscar armas, a las cuales los Wayúu creen que tienen derecho ancestral como Pueblos indígenas.

Pero nadie, incluyendo abogados decididos representando comunidades afectadas en canto al Reasentamiento siquiera insinuaron asesinatos llevados a cabo por organismos de seguridad del estado o por proveedores contratados por Cerrejón.

Algunas personas de comunidades locales han hecho acusaciones de acoso por parte de fuerzas pública o privada. Cerrejón ha tenido problemas en años recientes con gentes que intentan robar cables de cobre de la mina. Esto junto con la expansión de la

mina hacia un grupo de comunidades ha dado como resultado el aumento de incidentes entre fuerzas privadas (y ocasionalmente fuerzas públicas) y residentes locales. Las comunidades aducen acoso por parte de los vigilantes cuando intentan acceder a terrenos de propiedad de Cerrejón para pescar o cazar. La compañía argumenta que se trata de prevenir intentos de robo de propiedades de la mina, y expresa su preocupación con la seguridad industrial.

También se han hecho acusaciones de intimidación de comunidades locales por parte de guardias de seguridad que acompañan a personal de Cerrejón a reuniones con comunidades, y por parte de la fuerza pública que patrulla el territorio entre la mina y la frontera venezolana. En el último caso, Tamaquito es la más impactada con la presencia permanente de soldados armados.

Aunque el panel no puede juzgar los méritos o lo contrario de casos individuales, es claro que los incidentes han ocurrido en parte como resultado del aumento de seguridad precipitado por el aumento de robos de propiedades de Cerrejón y de la amenaza de las guerrillas de las FARC que se mueven al otro lado de la frontera con Venezuela.

El equilibrio entre los intentos legítimos de proporcionar seguridad, y los derechos legítimos de las comunidades de hacer su vida normal sin temor a la intimidación o el acoso, es con frecuencia precario, particularmente en Colombia. En general, se ha mantenido el equilibrio, las comunidades locales como Tamaquito por ejemplo, también han apreciado la mejora significativa en cuanto a la situación de seguridad; ocasionalmente no lo ha hecho con las fuerzas de seguridad que presuntamente adoptan una postura innecesariamente agresiva. **Tales casos deben ser rigurosamente investigados y se deben realizar esfuerzos para asegurar que el comportamiento y la actitud correctos por parte del personal de seguridad de Cerrejón sirvan para fortalecer en lugar de menoscabar las relaciones entre la compañía y las comunidades vecinas.**

El equilibrio entre los intentos legítimos de proporcionar seguridad, y los derechos legítimos de las comunidades de hacer su vida normal sin temor a la intimidación o el acoso, es con frecuencia precario, particularmente en Colombia. En general, el equilibrio se ha mantenido;

Cerrejón indudablemente toma la seguridad con mucha seriedad, no solo en cuanto a la protección de sus propias operaciones sino también en cuanto a sus responsabilidades con comunidades vecinas, y es evidente que se ha logrado gran progreso con respecto a la sensibilización cultural de las fuerzas de seguridad.

No obstante, se pueden hacer algunas mejoras útiles. La seguridad sigue estando deficientemente coordinada con los procesos de gestión social. Ambos deben ser vistos como parte de un enfoque holístico de compromiso con las comunidades impactadas. **Cerrejón debe aprovechar el proceso que se lleva a cabo actualmente en Colombia (y en el cual ha estado involucrado) de desarrollar indicadores claros para la implementación de los Principios Voluntarios. Orientar y afinar estos indicadores proporcionará un mecanismo adecuado para registrar, monitorear y atender presuntas violaciones. También debe proporcionar un sistema para evaluar los resultados de su extensivo programa de entrenamiento en derechos humanos.**



**Finalmente, el establecimiento de un proceso más transparente para manejar quejas sobre la seguridad y establecer un mecanismo sistemático de diálogo con las comunidades sobre inquietudes de seguridad, ayudará a crear mayores niveles de confianza y a prevenir más incidentes.** En este aspecto anotamos que los representantes de Sintracarbon expresaron su determinación de rechazar cualquier aumento de la presencia o efectividad de las FARC o de los paramilitares en La Guajira.

### **Amenazas contra la seguridad en La Guajira hoy**

Es bien sabido que a lo largo de los siglos los habitantes de la región aislada de La Guajira desarrollaron hábitos de contrabando y en años recientes lo que han llevado de contrabando incluyen gasolina venezolana, bienes de consumo, armas y por supuesto, drogas. Inicialmente los corredores para tales actividades eran el territorio de los pueblos indígenas de La Guajira, primordialmente los Wayúu, un pueblo dividido en clanes, que con frecuencia han tenido rivalidades entre si, marcadas por graves hechos de violencia.

En abril del 2004, en Bahía Portete, La Guajira, asesinaron a cuatro personas y doce desaparecieron. Otras fueron desplazadas, hasta Venezuela. Esto fue deplorable y debemos anotar que no tuvo nada que ver con Cerrejón o sus operaciones. ¿Este conflicto ocurrió entre distintas familias o clanes Wayúu o fue con paramilitares, y tuvo que ver con control sobre contrabando de drogas? A finales de noviembre, 2007, otro incidente tuvo lugar cerca a Bahía Portete, y un análisis inicial sugiere que las víctimas eran, como en el caso anterior, miembros de los clanes Epinayu y Uriana del pueblo Wayúu; testigos locales sugieren que los autores fueron paramilitares de derecha que se denominan “Contra insurgencia Wayúu”.

Aunque la situación de seguridad nacional ha mejorado mucho en Colombia, hay evidencia de que las cosas siguen tensas en La Guajira y algunos creen que las amenazas contra la seguridad empeoran; más aún, que esto puede estar vinculado al éxito de las industrias mineras al generar riqueza en La Guajira mediante regalías principalmente, riqueza que vale la pena desviar.

Se nos informó que se han visto guerrillas en la zona entre Tamaquito y la frontera con Venezuela. En la parte oriental de valle en donde se encuentra Cerrejón, hay una cordillera, la Serranía de Perijá, que continúa hasta el estado de Zulia, Venezuela. La Serranía es una fuente importante de agua para el lado colombiano y también es origen de los ríos que desembocan en el Lago de Maracaibo. El gobierno venezolano ha establecido un parque nacional en la Serranía. Las FARC parecen haber establecido por lo menos un campamento en las montañas cerca de la mina, del lado venezolano de la frontera que se percibe como una zona de peligro para las instalaciones de Cerrejón. Las fuerzas colombianas de seguridad están por lo tanto en constante alerta para controlar quién pasa por la frontera.

¿Los paramilitares o los grupos guerrilleros estarán tratando de establecer bases en La Guajira para utilizar la extorsión contra las autoridades de los gobiernos provinciales y municipales para desviar los pagos de regalías? Se nos ha señalado que con tanto recurso que hay ahora para presupuestos de salud que se desembolsan por medio de proveedores del sector privado, algunos de estos pueden ser frentes de grupos

extralegales que han hecho tanto para desestabilizar a Colombia y amenazan sus expectativas de desarrollo pacífico y sostenible..

Esto tiene que ser inquietante no solo para las autoridades públicas sino para Cerrejón, y si no es algo que se discute en el comité coordinador que reúne a todas las partes, debería serlo. Al comienzo de este informe citamos a Cynthia Carroll de Anglo American, en cuanto a que una empresa no puede tener éxito si la sociedad se derrumba. Ella, de hecho, había citado al poeta inglés. John Donne: “Ningún hombre es una isla, completo en sí mismo”, ni tampoco lo es Cerrejón, y su mar es La Guajira.

### **Parte 3: La Empresa: Cerrejón, Hoy y mañana**

#### **Estándares para el futuro**

Hemos visto que nuestros accionistas son compañías que han firmado y funcionan de acuerdo con principios comerciales, los estándares principales aplicables a las industrias mineras. Comenzamos con la presentación de la Visión de Cerrejón, y en él la compañía apunta a los más altos estándares sin los cuales no puede contribuir efectivamente al desarrollo sostenible, como aspira hacerlo.

Los estándares son tanto una guía para el desempeño como instrumentos para su medición, y para la evaluación adecuada de resultados. Cerrejón es una entidad que con frecuencia es juzgada por otros sin referencia a los resultados actuales o a las metas expresadas, dificultando la vida de la compañía y la de quienes quieren aplicar un juicio crítico de manera objetiva. En efecto, el involucrar a los grupos de interés en la elaboración de metas es recomendable, pero las metas deben establecerse y los resultados deben medirse.

No es suficiente registrar actividades sin evaluar y registrar los resultados o impactos; en algunas organizaciones, los funcionarios se enfocan en lo primero y evitan lo segundo y Cerrejón no puede permitirse ninguna manifestación de tal situación.

Es del interés de la compañía fomentar una cultura de retroalimentación, monitoreo y evaluación transparente del desempeño. Y para lograrlo se requieren de ambos estándares y, estamos convencidos del éxito en la transformación de la cultura de la compañía. Creemos que esto está en camino.

#### **Transformación**

El cambio se está dando en Cerrejón. Véase el surgimiento de un Plan anual Presidencial vital y ese cambio parece ser transformativo.

Hace cuatro años los accionistas, cada uno de ellas una empresa minera importante, establecieron un comité de y para ellos mismos que incorpora el seguimiento con respecto al portafolio de gestión social. Audita desempeño y hace recomendaciones para el futuro.

El presidente de Cerrejón tiene la responsabilidad de implementar las decisiones del Comité de Accionistas, pero también de mucho más. Bajo sus lineamientos, la compañía ha confiado más en el ambiente social de sus operaciones. Una consecuencia ha sido la percepción en La Guajira de que Cerrejón está empeñado en proyectarse mediante la apertura: un cambio positivo con respecto a su “bajo perfil” del pasado. Esto parece tener amplia aceptación.

No obstante, la gestión del programa social aún no parece estar plenamente integrada a los procesos generales de planeación de la minería, y el peso mayor recae en las interacciones entre individuos. Los canales informales son siempre importantes y no le restamos importancia a su valor, pero para lograr mejor desempeño en el futuro, más funcionarios de la compañía deben ver el valor de la integración del programa de gestión social; no se trata de un agregado cosmético. Creemos que la ausencia de cualquier estrategia coherente y unificadora para la gestión social, inhibe la planeación a largo plazo y retarda el desarrollo de las herramientas apropiadas. Tiene el efecto de fomentar un enfoque *ad hoc*, que a su turno puede impedir el surgimiento de confianza entre la Compañía y las comunidades.

No obstante, el programa de gestión social no parece estar totalmente integrado a los procesos generales de planeación minera

### **No más Intercor, no más Exxon, más Cerrejón**

Una de las inquietudes que ha llamado la atención es la siguiente: algunos grupos de interés, particularmente fuera de La Guajira, han sostenido que los accionistas han tratado de reencausar la responsabilidad señalando que cada uno de ellos es propietario de la tercera parte de Cerrejón. Otra, relacionada con lo anterior, es la muy repetida aseveración entre los miembros de la comunidad, es que es muy posible distinguir entre aquellos empleados de la compañía que han estado en ella desde el principio, antes de la actual organización de tres accionistas y aquellos que han sido incorporados por el actual presidente para ayudar a forjar el “nuevo” Cerrejón.

Es difícil ignorar la fuerza de estas aseveraciones y debemos concluir que **Cerrejón debe desarrollar con fuerza su carácter corporativo y su imagen, para diferenciarse de las empresas que lo antecedieron y no de las culturas corporativas de sus dueños, -cada uno de ellos como entidad preocupada con su propio enfoque de desarrollo sostenible y la imagen que lo acompaña.**

**Cerrejón debe construir su propia cultura corporativa y su imagen de acuerdo con su propio interés y al parecer, con los intereses de las comunidades locales de La Guajira, ambos afectados y dependientes del comportamiento social responsable de la entidad dominante que es Cerrejón.** Intercor y Exxon. Lo cual no significa colocar a éstas bajo una luz negativa, pero si es claro que hace muchos años algunos aspectos fueron manejados de manera diferente; y así como el atender los “temas legados” como lo hemos sugerido aquí,

La tarea de esta construcción debería facilitarse por el hecho de que los accionistas han desarrollado, sus propias destrezas y estándares de considerable sofisticación. Véase la caja de herramientas.

**Cerrejón podría aplicar lo que parece haber caracterizado el re-equipamiento, en el sentido mecánico, para ayudar a guiar el re-equipamiento con respecto a los “impactos sociales” y a la gestión en el manejo de los mismos.**

En todo esto, parece ser evidente que **Cerrejón debe hacer un esfuerzo para asegurar que todos los grupos de interés, desde los locales a los nacionales e internacionales entiendan mejor lo que la compañía está tratando de hacer y cómo hace para lograrlo.** En relación con esto, el resultado puede ser la consecuencia del excedente de la “mejor práctica” a otras partes del sector de minería industrial en Colombia, particularmente la industria del carbón. De hecho, un aspecto de esto podría ser el papel más explícito de liderazgo en la industria.

**La industria minera en Colombia continúa teniendo una mala reputación, merecida con frecuencia. Cerrejón tiene un papel importante para desempeñar: elevar los estándares de la industria trabajando estrechamente con el gobierno y otras compañías y, sirviéndose de informaciones apropiadas de la sociedad civil, desarrollar lineamientos comunes.** Esto podría incluir el establecimiento de una asociación de la industria.

### **El papel del entrenamiento**

Es claro para nosotros que Cerrejón otorga importancia al entrenamiento con respecto a los procesos en sus operaciones en La Guajira. En 2006, invirtió US\$1.3 millones en entrenamiento, un promedio de US\$308 por trabajador. En una proporción considerable, también fomenta entrenamiento en asuntos relacionados con impacto social, como el desarrollo de los módulos por parte del funcionario encargado de Derechos Humanos. La empresa ha establecido un programa de entrenamiento en derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario para funcionarios de seguridad pública y más de 2000 funcionarios incluyendo líderes indígenas y empleados de Cerrejón recibieron este entrenamiento en 2006.

Esto podría servir como modelo para un enfoque mejorado de entrenamiento en sensibilidad intercultural para los empleados de la compañía y aquellos con los que se relaciona en materia de seguridad y desarrollo social en asuntos indígenas. Sería importante buscar la asistencia de los Wayúu en desarrollar dicho entrenamiento más a fondo, y esto debería discutirse con las comunidades Wayúu.

Nos pareció interesante, dada la gran importancia del Reasentamiento en cuanto a lo que afecta la imagen y el desempeño de la empresa, que los funcionarios involucrados en ello han reconocido la necesidad de más y mejor entrenamiento en esta área. Han sido entrenados en cuanto a los principales estándares mundiales pero menos con relación a las herramientas apropiadas y los criterios de aplicación en el campo que se pueden adaptar a sus realidades cotidianas. Una compañía en transformación no se puede permitir pasar esto por alto.

**Sería útil si la empresa también iniciara entrenamiento sobre el asunto de transformar la cultura de Cerrejón.** Muchas compañías mineras se han embarcado en la transformación, generalmente luego de cambios en sus propietarios, y el

entrenamiento enfocado al éxito no es una forma de arte extraña ni una práctica comercial foránea en tales circunstancias. **Adicionalmente, hay mérito en el hecho de que Cerrejón informe públicamente sobre su total compromiso con el entrenamiento.** Una asociación de la industria minera, la Canadian Association of Petroleum Producers (Asociación Canadiense de Productores de Petróleo), amplió en el 2007, sus informes de mediciones sociales para incluir lo que ellos llaman Aumento de las Destrezas de los Empleados –el número de horas de entrenamiento dado por o a expensas de la compañía asociada a los empleados de todos los niveles. Cerrejón podría hacer lo mismo pero desglosando el informe para mostrar categorías tales como operaciones de procesos, derechos humanos e impactos sociales y transformación corporativa. Hace esto con respecto a Derechos Humanos y lo puede hacer también para otros conceptos.

### **Responsabilidades, para los propietarios, para Cerrejón, y para sus comunidades**

**Se han hecho aseveraciones de que los accionistas de Cerrejón se han ocultado detrás de su propiedad parcial. Esto puede ser más una cuestión de percepción que de realidad.** Sin embargo, si esto se ha intentado, es equivocado y contraproducente y los propietarios de la compañía deberían presentar una sola cara.

**No obstante, es útil y apropiado que los accionistas sigan haciendo observación y en caso necesario, apoyen los esfuerzos de transformación del equipo que está conformando el Presidente (CEO).** Este apoyo debe incluir todas las transferencias efectivas de destrezas, especialmente en torno a la caja de herramientas y otros elementos que han ayudado a que los propietarios sean líderes en este campo. Por su parte **la alta gerencia de Cerrejón debe asegurar que este apoyo sea plenamente interiorizado dentro de sus estructuras y su cultura.**

Por supuesto, es la alta gerencia de Cerrejón que en primera instancia es responsable y debe tener el estatus para abordar las demandas de dicha responsabilidad. Solamente lo puede tener mediante el comportamiento apropiado de los accionistas, quienes a su turno son responsables ante una entidad diferente de accionistas con respecto a las grandes inversiones que han realizado y continúan haciendo en La Guajira. Esas inversiones impactan a La Guajira y a las comunidades, de eso no hay duda. El ejercicio de responsabilidad de Cerrejón y de sus accionistas es, en efecto, la mejor garantía de que sus comunidades pueden beneficiarse de la presencia de Cerrejón y a su turno comportarse de manera responsable con ella.

Aquí se puede anotar que la presencia misma de Cerrejón ha desviado a algunos municipios de sus responsabilidades hacia grupos marginales con la expectativa de que la compañía se encargaría de ellos. La responsabilidad social es una obligación de la compañía; la inversión social es obligación de la comunidad.

Cerrejón está construyendo nuevas relaciones con las comunidades que afecta y que la afectan a ella. Éstas requieren alimentarse de lo que parece ser evidente cuando la alta gerencia define gradualmente sus objetivos y organiza sus mecanismos. **Entre ellas, repetimos, deben existir estándares, un compromiso con el monitoreo y retroalimentación y apertura.**

#### **Parte 4: Conclusión: una obra en progreso y una obra que progresa**

Nos ha impactado la fuerte sensación en La Guajira, y esto tiene ecos en la empresa misma, de que sí bien los asuntos legados deben abordarse, también es cierto que la Mina es vital y, de hecho, su posible expansión es aceptada y algunas veces bien recibida. No estamos habilitados para juzgar o comentar sobre especulaciones acerca de una posible expansión que incluye esquemas para desviar el principal río de la región, el Ranchería, pero nos sentimos obligados a concluir que la perspectiva de tal esfuerzo requiere de más y no menos interés en acertar en el manejo de “Impactos Sociales”, y especialmente centrarse en la adecuada participación y consulta por parte de las comunidades que probablemente sean afectadas.

También es importante que la consulta sea preparada con respecto al eventual cierre de la mina de Cerrejón después de su vida productiva. Tanto para producir y eventualmente rellenar y cerrar, un futuro fundamentado en la ‘confianza’, puede llegar a ser de vital importancia y esta es una condición que tiene que ser ganada. Sólo puede tener lugar mediante el compromiso, la sensibilidad y la constancia; Quizás la creatividad sea también un ingrediente útil, y aquí puede ser apropiado sugerir que se preste más atención a cómo se puede involucrar a la comunidad en la discusión sobre el uso de las tierras restablecidas, lo que puede incluir antiguos residentes con respecto a la responsabilidad y las actividades que ayudan en la búsqueda de formas de vida sostenibles.

Esto con certeza sería un valor agregado a la confianza como lo haría un compromiso claro de parte de la Compañía en asegurar que sus grupos de interés en las comunidades afectadas, puedan esperar que cualquier queja sea tenida en cuenta con seriedad y puedan entender cómo la empresa responderá de manera oportuna.

El equipo de alta gerencia parece comprender esto; los accionistas reconocen los logros de los gerentes en este sentido y saben que lo que están logrando efectivamente representa de muchas maneras “la mejor práctica”. **Tanto los accionistas como la alta gerencia deben reconocer que aunque mucho se logró durante las épocas de los antiguos propietarios, el éxito en la producción fue más marcado que el éxito en construir confianza,** y un factor importante fue el antiguo enfoque de gestión social que estaba dominado por lo que la ley permitía o prohibía.

El panel respeta la ley y no aconsejaría no tenerla en cuenta, pero, la vida es mucho más que la ley, y el legalismo tiene sus límites que no conducen a la mejor práctica. La responsabilidad social trata tanto de la ética como de la ley y esto debe caracterizar a Cerrejón. Cerrejón es una obra en progreso pero también es una obra de progreso y hacia el progreso, y sólo las mejores prácticas sirven. Los accionistas y el pueblo de La Guajira no merecen menos.

Bogotá, Colombia, February 2008

John Harker, Sydney, Canada, Chair  
President and Vice Chancellor, Cape Breton University

Salomon Kalmonovitz, Bogotá, Colombia  
Dean of Economics and Business Administration, Jorge Tadeo Lozano University

Nick Killick, International Alert, London, England  
Manager, International Alert, an international NGO focused on peacebuilding, security, and extractive industries.

Elena Serrano, Santiago, Chile  
Advisor, Casa de La Paz Foundation, an NGO which promotes peace, social development and environmental awareness.