



# Modelo para el desarrollo sostenible con inversión minera: el caso de las comunidades campesinas de Uchucarcco y Chilloroya

**Genaro Matute**

**Rita Ayala**

**Derick Flores**

**Alex Navarrete**

**Nelly Trevejo**



**esan**  
ediciones

**50**  
AÑOS

**Modelo para el desarrollo sostenible con inversión minera:  
el caso de las comunidades campesinas de Uchucarcco y Chilloroya**

**Modelo para el desarrollo sostenible  
con inversión minera:  
el caso de las comunidades campesinas  
de Uchucarcco y Chilloroya**

Genaro Matute • Rita Ayala • Derick Flores  
Alex Navarrete • Nelly Trevejo



**esan**  
ediciones

**50**  
AÑOS

ESAN/Cendoc

MATUTE, Genaro ; AYALA, Rita ; FLORES, Derick ; NAVARRETE, Alex ;  
TREVEJO, Nelly

*Modelo para el desarrollo sostenible con inversión minera: el caso de las comunidades campesinas de Uchucarcco y Chilloroya.* – Lima : Universidad ESAN, 2014. – 178 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo; 38)

MINERÍA / DESARROLLO SUSTENTABLE / MODELOS / INVERSIONES /  
COMUNIDADES RURALES / ORGANIZACIONES CAMPESINAS / PERÚ /  
CUSCO / CHUMBIVILCAS

HD9506 P4M39

ISBN 978-612-4110-28-3

**Modelo para el desarrollo sostenible con inversión minera:  
el caso de las comunidades campesinas de Uchucarcco y Chilloroya**

Serie Gerencia para el Desarrollo 38

ISSN de la serie: 2078-7979

© Genaro Matute, Rita Ayala, Derick Flores, Alex Navarrete, Nelly Trevejo, 2014

© Universidad ESAN, 2014

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, abril del 2014

Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-06025

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y DE ESTILO

Carmen Salas

CUIDADO DE EDICIÓN

Juan Carlos Soto

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual y metodología	15
1. Marco conceptual	15
1.1. Gobierno corporativo	15
1.1.1. Grupos de interés	18
1.1.2. Transparencia de información	21
1.2. Responsabilidad social empresarial	21
1.2.1. Gestión social	24
1.2.2. Inclusión social	26
1.2.3. Diálogo social y participación pública	27
1.2.4. Conflicto social	28
1.2.5. Licencia social	29
1.3. Cultura de la comunidad campesina	30
1.4. Organización empresarial	31
1.4.1. Modelo federalista	32
1.4.2. Gobernabilidad	34
1.5. Desarrollo sostenible	36
1.6. Integración económica y social	37
1.6.1. Competitividad regional	37
1.6.2. Productividad	39
1.6.3. Sectores económicos	39
1.6.4. Emprendedurismo social	40
2. Metodología	41
3. Conclusiones preliminares	47
Capítulo 2. Contexto en el Perú y el mundo	49
1. Situación a nivel mundial	50

1.1. Análisis de las tendencias de la minería en el ámbito mundial	50
1.2. Iniciativas de responsabilidad social empresarial en el sector minero	51
2. Situación regional: América Latina	55
3. Situación local: Perú	56
3.1. Participación del Estado y los gobiernos regionales y locales	59
3.2. Intervención del gobierno en los conflictos sociales	60
4. Marco legal y regulatorio peruano	61
5. Conclusiones preliminares	63
Capítulo 3. Entorno del proyecto de investigación	65
1. Empresa minera Hudbay	65
1.1. El proyecto Constancia	66
1.2. Los grupos de interés y las estrategias de responsabilidad social establecidas por Hudbay	67
2. Zona de influencia del proyecto	70
3. Propuesta del modelo teórico inicial	74
Capítulo 4. Análisis de los resultados	85
1. Análisis cualitativo	86
2. Análisis cuantitativo	94
2.1. Análisis descriptivo	95
2.2. Análisis factorial	101
2.3. Modelo de ecuaciones estructurales	105
3. Análisis integral	110
Capítulo 5. Propuesta de desarrollo sostenible	117
1. Planteamiento del modelo	117
2. Planes de acción general	127
3. Planes de acción y comunicación por clúster	146
3.1. Clúster 1: Uchucarcco	146
3.2. Clúster 2: Universitarios y trabajadores independientes	148
3.3. Clúster 3: Chilloroya y las zonas de influencia indirecta	149

Conclusiones generales y recomendaciones	151
1. Conclusiones	151
2. Recomendaciones	154
Bibliografía	159
Anexo	
Modelo de encuesta para las comunidades	171
Sobre los autores	177

## Introducción

---

En un estudio sobre el impacto de la minería en el Perú, realizado por Macroconsult (2012) para la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), se mostró que la minería representó el 59% de las exportaciones totales el año 2011 y el 21% de la inversión privada, constituyéndose en el principal generador de divisas en la balanza comercial.

Sin embargo, solo genera 177,000 empleos; es decir, un valor inferior al 1% de la población económicamente activa (PEA) en relación con el producto bruto interno (PBI) agregado. Si bien estos indicadores dejan en claro su importancia como actor en la macroeconomía peruana, no sucede lo mismo en la microeconomía, a pesar de ser el principal financiador de presupuestos en los departamentos mineros mediante transferencias por canon y regalías a los gobiernos locales y regionales —entre un 11% y un 20%, aproximadamente según Macroconsult (2012: 3).

De esta manera, se hace evidente la escasa vinculación entre las actividades mineras con las economías locales de las zonas en las que opera, originándose un intenso clima de confrontación social con la consecuente elevación de los indicadores de riesgo sobre la inversión del sector privado y su sostenibilidad en el mediano plazo.

La asimetría que se crea entre el bienestar generado a los sectores más urbanos y mejor preparados respecto de la población rural debería



solucionarse mediante la facilitación de las herramientas y los medios para lograr un desarrollo y la integración económica. Esto se sustenta en el 92% de los 13,300 millones de soles de la contribución minera compuesto por tributos, regalías y derechos de vigencia (Macroconsult, 2012: 10).

Sin embargo, debido a ineficiencias del aparato estatal, esta se diluye y no logra obtener un impacto significativo. Con la presente investigación se ofrece una vía para lograrlo, apoyándose en el 4% de la contribución minera correspondiente al aporte voluntario de las empresas mineras (Macroconsult, 2012: 18) como medio de consecución (el 4% restante de la contribución de la minería a la sociedad corresponde al Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo).

Por otro lado, la implementación de los proyectos mineros en el país ha generado conflictos socioambientales, los cuales nacen por las discrepancias entre las empresas mineras y las expectativas de las comunidades. En el reporte mensual de conflictos sociales elaborado por la Defensoría del Pueblo (2013) se detalla que de los 223 conflictos, tanto activos como latentes, hacia junio de 2013, 145 corresponden a los socioambientales y se distribuyen de la siguiente manera: 105 en el sector minero, 18 en el de hidrocarburos y 8 en el sector energético. Más del 72.4% de los conflictos están relacionados con operaciones mineras y generan cuantiosas pérdidas.

Por ello, existe la necesidad de encontrar los mecanismos para evitar estos conflictos sociales y lograr la licencia social por parte de las comunidades. Entre dichos mecanismos se propone un modelo para el desarrollo sostenible de las zonas de influencia, con el fin de elevar el nivel de riqueza de las comunidades e ir reduciendo el espacio dejado por la falta de oportunidades.

El objetivo principal de esta investigación es realizar propuestas que permitan lograr el desarrollo económico sostenible, mediante la articulación de las inversiones de la empresa de capital canadiense Hudbay Minerals y las inversiones del Estado. Asimismo, se trata de lograr la inclusión social y económica en la zona de influencia, por medio del fomento de las buenas relaciones de las comunidades con la empresa minera.

Con la finalidad de conocer el problema y a los actores involucrados se realizaron visitas a las comunidades sujetas de estudio; se consultaron fuentes secundarias como publicaciones especializadas, periódicos y páginas web sobre el tema; se tuvo entrevistas con expertos y se efectuaron encuestas a los miembros de las comunidades estudiadas, respectivamente.

La presente investigación identificará y analizará las diferentes variables y factores que intervienen en el desarrollo sostenible de las comunidades campesinas de la zona de influencia del proyecto minero Constancia y los *stakeholders* (involucrados) directos e indirectos: Uchucarcco en el distrito de Chamaca y Chilloroya en el distrito de Livitaca, ambas en la provincia de Chumbivilcas, departamento de Cusco.

Su principal contribución será la elaboración del modelo y la determinación de las principales variables que permitan la generación de desarrollo sostenible en las zonas de influencia, por medio del apoyo de la inversión minera en un entorno de sostenibilidad, bajo los contextos sociales y culturales actuales. Dicho modelo requiere la convergencia de los esfuerzos de la comunidad, del gobierno y de la empresa para ejecutar acciones que trasciendan los recursos y posibilidades individuales, y que cada acción realizada represente un esquema de beneficio mutuo que le otorgue la sostenibilidad a través del tiempo. Asimismo, se establecerán los roles y responsabilidades de cada actor, más allá de las expectativas que se tengan para cada uno de ellos. Por último, aproximará las experiencias y los conocimientos adquiridos a partir de las entrevistas, encuestas, herramientas y conclusiones para futuras investigaciones.

Cabe mencionar que la investigación contó con algunas limitaciones, en particular en la etapa del análisis cualitativo. En el caso de los expertos entrevistados, algunos de ellos no dieron respuesta a la mayoría de las preguntas realizadas porque poseían un conocimiento muy específico en el campo de su aplicación. Por el lado de los pobladores de la comunidad campesina de Uchucarcco, ellos se mostraron incómodos con la petición del llenado de las encuestas por una serie de incidentes previos, que derivaron en la decisión de no responder a encuestas sin la aprobación de las autoridades de su comunidad.

De esta manera, la presente investigación consta de cinco capítulos. En el primero se presenta el marco conceptual e incluye la descripción de los conceptos requeridos para la comprensión de la problemática, tales como: gobierno corporativo, responsabilidad social empresarial, cultura de la comunidad, organización empresarial, desarrollo sostenible e integración económica y social; así como la descripción del proceso metodológico de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco contextual que explica, desde el ámbito global, regional (América Latina) y local (Perú), las experiencias y realidades en la generación de desarrollo sostenible, la gestión de la responsabilidad social corporativa, así como los modelos de gestión social que se están implementando en las empresas de inversión minera.

Con la finalidad de comprender el entorno de la investigación, en el tercer capítulo se detalla la situación actual de las comunidades donde se desarrolla el proyecto Constancia, en la provincia de Chumbivilcas, y se presenta a los *stakeholders* involucrados de forma directa e indirecta.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de las entrevistas a los expertos y de la información obtenida de las encuestas aplicadas en las comunidades campesinas de Uchucarro y Chilloroya, respectivamente. Sobre la base de estos resultados, en el quinto capítulo se desarrolla el modelo y se presenta la propuesta de un plan de acción.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones.

# 1

---

## Marco conceptual y metodología

En el presente capítulo se explican los conceptos y conocimientos mínimos requeridos para la comprensión de la problemática, materia de la investigación y se describe la metodología utilizada.

### 1. Marco conceptual

Para poder identificar las variables que influyen en el desarrollo sostenible de las comunidades de Uchucarcco y Chilloroya, es necesario abarcar estos importantes temas: gobierno corporativo, responsabilidad social, cultura de la comunidad, gobernabilidad, desarrollo sostenible y competitividad regional.

#### 1.1. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo se refiere a un conjunto de buenas prácticas que incluyen medios internos mediante los cuales las empresas son operadas y controladas. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1999), esto implica que un buen gobierno corporativo ayuda a las empresas a asegurar una utilización eficiente de su capital.

En vista de que este concepto está relacionado con el concepto de la firma, un buen gobierno corporativo debe buscar la eficiencia de la empresa

en lo que respecta a los accionistas, administradores, trabajadores y la sociedad. Se trata de lograr un mayor grado de coordinación entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad (OCDE, 2010).

Por otro lado, el gobierno corporativo busca el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales, entre los objetivos individuales y los comunitarios. Es decir, se trata de promover el uso eficiente de recursos y la transparencia en cuanto a su uso (Cadbury Schweppes, 2003). Las empresas, sus propietarios y administradores tienen incentivos para adoptar las buenas prácticas de gestión aceptadas en el nivel internacional para un buen gobierno corporativo, pues esta adopción les permitirá lograr objetivos y atraer inversiones a un menor costo, según Astuquipán, "En el ámbito empresarial, ..., un buen gobierno corporativo permite a los stakeholders saber cómo se va a comportar la organización" (2012: párr. 7).

Como se muestra en la figura 1.1, los principios correspondientes a las buenas prácticas de gobierno corporativo, según la OCDE (1999 y 2004), contribuyen a la competitividad, tanto en el nivel de las empresas como en el sectorial y macroeconómico. Esto es importante porque incrementa la eficacia económica; es decir, cuentan con un menor costo de financiamiento al tener un menor riesgo, lo que fomenta la confianza de los inversionistas.

Además, una empresa con buenas prácticas de gobierno corporativo tendrá un menor costo de monitoreo, así como mejores acuerdos, condiciones y relaciones con sus grupos de interés, y podrá mitigar sus riesgos. Con ello, la empresa podrá concentrarse en la creación de valor, en lugar de estar avocados a corregir errores (Medina, 2012).

En cuanto a las prácticas de gestión socialmente responsable, se trata de promover al interior de la organización la interiorización de los valores referentes a la responsabilidad y la sostenibilidad, asegurar la integración de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en la definición y puesta en marcha de las estrategias empresariales. Asimismo, se resalta la importancia de dar seguimiento a las políticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, los resultados obtenidos en estos ámbitos; y promover en la empresa el diálogo con los grupos de interés y su participación activa (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008: 68).

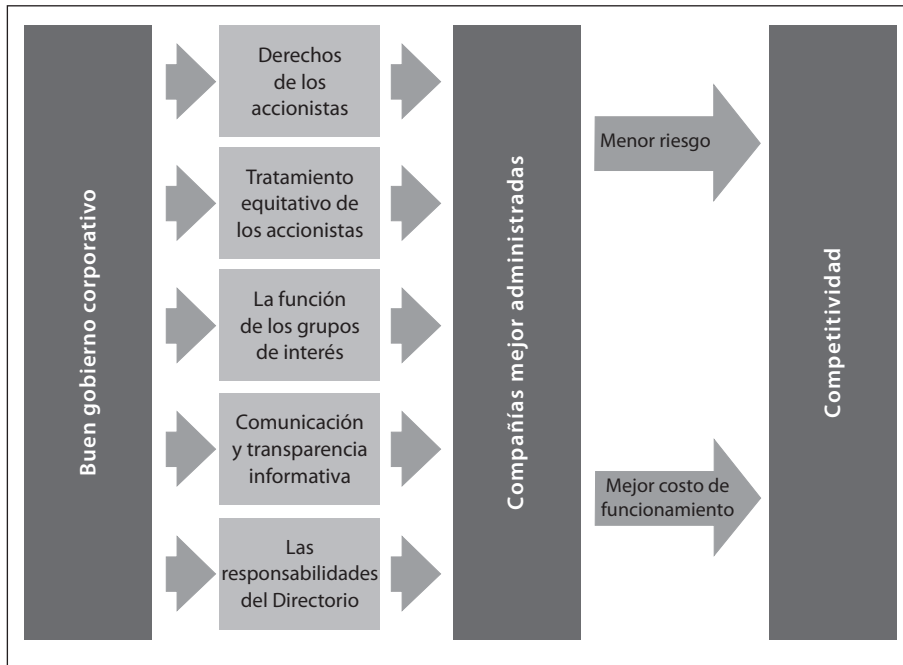


Figura 1.1. Gobierno corporativo y competitividad

Fuente: BVL, 2002.  
Elaboración propia.

El gobierno corporativo tiene dos esferas de acción: una regulatoria, establecida por el Estado con la finalidad de crear mejores condiciones para la inversión en su país; y otra, propia de cada empresa, cuyo objetivo consiste en lograr una estructura de dirección más eficiente y competitiva que logre crear confianza entre los diferentes grupos de interés (Kraakman *et al.*, 2006).

La implementación del concepto de gobierno corporativo, tanto en el ámbito empresarial como gubernamental, es una variable importante para la presente investigación, pues la empresa minera Hudbay utiliza eficiente y estratégicamente sus recursos porque conoce sus intereses, los de las comunidades y los del Estado peruano. Ayuda a minimizar los riesgos de conflictos, así como los costos de inversión, mediante la mejora de sus relaciones con sus grupos de interés.

### *1.1.1. Grupos de interés*

Uno de los principios fundamentales del gobierno corporativo que permitirá entender la problemática tratada en el estudio es el papel que desempeñan las partes interesadas. De acuerdo con lo detallado en los párrafos anteriores, el gobierno corporativo fomenta la cooperación activa entre las sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, así como a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas, desde el punto de vista financiero.

Con la finalidad de comprender el concepto de grupo de interés, se debe entender lo que implica un interés. Carroll y Buchholtz afirman que “cuando una persona o un grupo serán afectados por una decisión, esta tiene un interés en esa decisión” (2008: 4). Según estos mismos autores, un interés también puede implicar o convertirse en un reclamo, es decir, una pretensión para acreditar el derecho a algo. Este derecho podría ser legal o moral.

Los grupos de interés son las terceras partes que resulten afectadas, de manera favorable o desfavorable, por la operación de la empresa. Muchos grupos de interés están vinculados a la empresa mediante contratos explícitos, como los empleados, accionistas y administradores; mientras que otros lo están de manera implícita, como los clientes. Sin embargo, existe otro grupo importante de interesados que tienen una relación involuntaria con la empresa y, por lo general, no conocida, sino hasta que un evento específico lo pone de manifiesto. Según Rotman (1999), este es el caso de las comunidades.

Según Carroll y Buchholtz (2008), existen dos puntos de vista con respecto a los grupos de interés: el de las empresas, donde estos son aquellos que tienen un interés legítimo sobre las operaciones de la empresa, como los accionistas, los empleados y los clientes; y el de la sociedad, en el que los grupos de interés incluyen a aquellos grupos que se ven afectados, de manera directa o indirecta, por las operaciones de la empresa, como los competidores, los proveedores, la comunidad, los grupos especiales de interés, los medios de comunicación, la sociedad, el público en general y las generaciones futuras.

Los grupos de interés no solo pueden ser afectados por las acciones de la organización, sino también pueden afectar a las acciones de la organización,

ya sea favoreciendo o no el logro de los objetivos. Por ello, este enfoque obliga a las compañías a considerar los aspectos legales y morales que los grupos de interés demandan (Freeman, 1984). En la figura 1.2 se muestran los principales grupos de interés para una empresa.

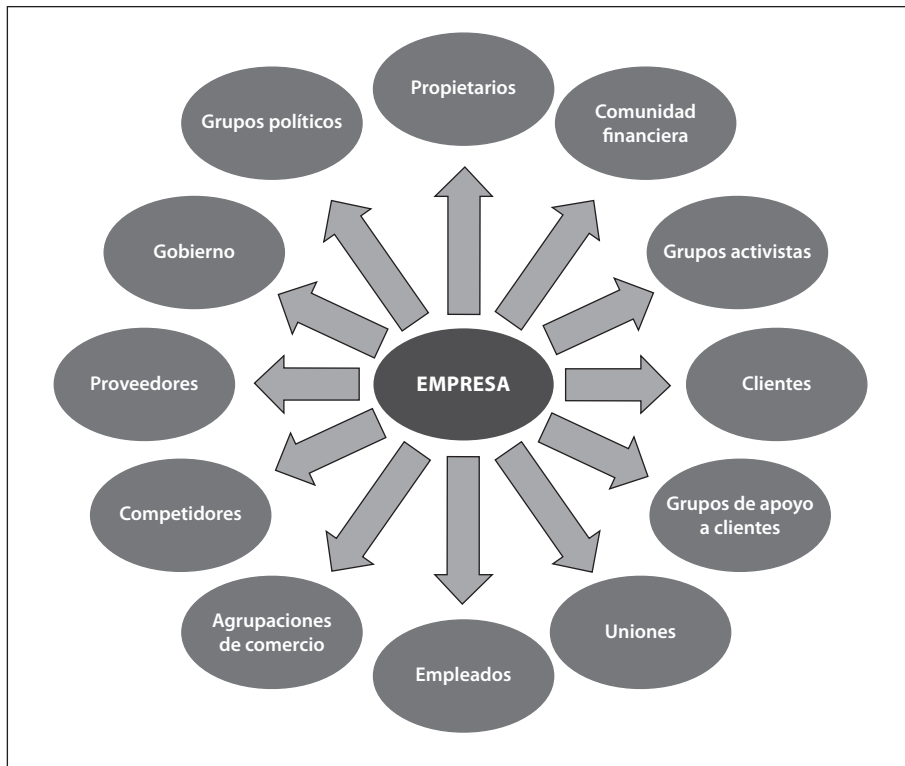


Figura 1.2. Grupos de interés

Fuente: Freeman, 1984; Friedman y Miles, 2006.  
Elaboración propia.

Uno de los principios del gobierno corporativo es la función de los grupos de interés. Este principio señala que se debe reconocer los derechos de todos los grupos de interés social y se debe promover la cooperación entre la sociedad y las entidades para la creación de riqueza y bienestar para todos los grupos de interés. Según la OCDE (1999), las empresas tienen sus propios intereses y al velar por los intereses de los demás grupos, se logran los propios intereses.



Los grupos de interés según sus características o atributos, tales como legitimidad, poder y urgencia, pueden ser categorizados como:

- *Centrales*: son aquellos esenciales para la supervivencia de la empresa.
- *Estratégicos*: son importantes para la organización, y para las amenazas y oportunidades particulares que encara la empresa en un momento determinado en el tiempo.
- *Ambientales*: en el contexto de la organización, son todos los que no pertenecen a ninguna de las categorías anteriores (Carroll & Buchholtz, 2008).

Las estrategias por implementarse se miden de acuerdo con la capacidad de cooperar y el grado de amenaza que represente el grupo de interés (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991) (véase figura 1.3).

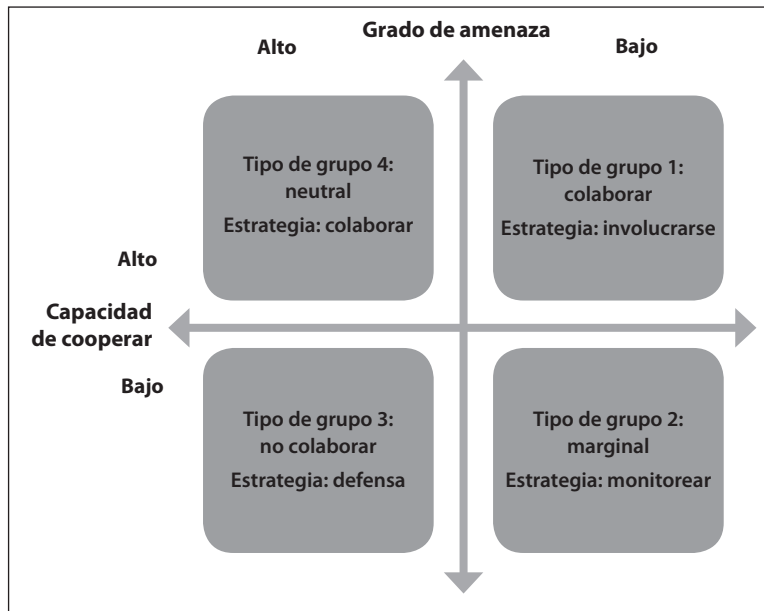


Figura 1.3. Estrategias para gestionar grupos de interés

Fuente: Savage et al., 1991.  
Elaboración propia.

La llegada de la empresa minera a la zona genera interés tanto en quienes están interesados en las operaciones —accionistas, clientes y trabajadores— como en la sociedad en general, que ve en la empresa la oportunidad de alcanzar una mejora en la calidad de vida. La identificación y gestión de los grupos de interés es una variable importante para encontrar fórmulas que permitan satisfacer las demandas de cada grupo, con miras a alcanzar el desarrollo sostenible.

### ***1.1.2. Transparencia de información***

Según Urroz,

La transparencia corporativa es una política del gobierno corporativo de una compañía, destinada a informar a la sociedad sobre sus actividades comerciales y financieras, su gestión, sus resultados y su aporte a la sociedad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (2010: párr. 3).

De este modo, mientras una empresa sea más transparente con la información pública, los grupos de interés tendrán menos incertidumbre.

Las empresas que siguen esta buena práctica publican en sus páginas web o en sus memorias anuales información relevante para cada grupo de interés. En el caso de las empresas extractivas, es importante la publicación de sus programas de responsabilidad social empresarial y la información financiera, de modo que sea más confiable.

## **1.2. Responsabilidad social empresarial**

En esta sección se profundizará en el concepto de responsabilidad social, el cual obedece a un principio ético que obliga a la compañía frente a la sociedad. Si bien el gobierno corporativo y la responsabilidad social persiguen un objetivo común: la sostenibilidad; el primero se centra en los procesos de dirección y control (internos), en tanto que el segundo, en la protección de los grupos de interés desde una perspectiva externa (Bernal, 2009).

La responsabilidad social es un enfoque que promueve visiones y actitudes nuevas frente a los problemas sociales, promueve el compromiso con la sociedad, de tal manera que los ciudadanos y empresarios no sean

observadores de los problemas que atañen al país, sino agentes activos en el cambio, mediante la propuesta de programas de desarrollo sostenible. La responsabilidad social implica la movilización de recursos (materiales, humanos y económicos), destrezas y conocimientos, y redes de relaciones personales, para solucionar problemas que afectan a toda la sociedad y que es de interés de todos resolver (Jiménez, 2001).

Según el *Libro verde* de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), la responsabilidad social empresarial es la integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y en la relación con sus partes interesadas. Los interesados pueden ser internos —los recursos humanos de la organización y los accionistas— y externos —las comunidades locales, los proveedores y los clientes. En ese sentido, la empresa debe cumplir con la legislación aplicable, ser coherente con la normativa internacional de comportamiento, estar integrada en toda la organización y llevarla a la práctica en sus relaciones (ISO 26000, 2010).

Para que una empresa sea considerada socialmente responsable, según Bestratén (citado por Solano, 2009: 39), debe “estar integrada a la comunidad, conocer y ser partícipe de sus anhelos y necesidades, así como de sus problemas”; mientras que para la organización Acción Responsabilidad Social Empresarial de Chile (citado por Solano, 2009: 39): “deberá actuar en cinco ámbitos: ética empresarial, medio ambiente, compromiso con la comunidad, marketing responsable y calidad de vida laboral”. Una gestión responsable debe tener en cuenta los objetivos personales, problemas y necesidades de cada uno de los interesados.

Hay dos aspectos que permiten determinar si una empresa desarrolla acciones de responsabilidad social: el carácter voluntario, nadie podrá obligarla a ser socialmente responsable, y el exceder el cumplimiento de la ley.

La responsabilidad social empresarial debe considerarse como una herramienta que da valor a la empresa y la diferencia de las demás, pues una sociedad con mejoras sociales y económicas será una aliada para la empresa. Esto se traduce en mano de obra eficiente y clientes leales a la marca, lo que da como resultado el aumento de las utilidades de la empresa (Porter & Kramer, 2006).

De lo anterior se puede indicar que la responsabilidad social empresarial tiene como objetivo la creación de valor compartido: para la empresa y para la sociedad. No puede ser vista como la búsqueda de soluciones económicas y materiales de las necesidades sociales, pues su verdadero propósito es generar desarrollo.

Cabe mencionar que es frecuente confundir responsabilidad social empresarial con filantropía, que consiste en destinar parte de los recursos generados a fines sociales, de manera independiente de los procesos de producción. Esto puede ser perjudicial, pues distrae a la alta gerencia de sus tareas fundamentales, evita las verdaderas responsabilidades sociales y termina por dañar la imagen de la empresa.

Por medio de la responsabilidad social empresarial, la empresa debe ayudar a crear las condiciones necesarias para el desarrollo sostenible, tanto el suyo como el de la población. La empresa debe promover el cambio social a partir de programas de desarrollo sostenible; sin embargo, esto no significa que realice el cambio, sino que debe apoyar a que los pobladores encuentren el camino para hacerlo (Solano, 2009: 52).

El ejercicio auténtico de la responsabilidad social empresarial se da cuando las actividades que se realizan para atender las expectativas de los interesados están enmarcadas en la estrategia de la empresa y, por lo tanto, forman parte de su ventaja competitiva. Esto mejora la toma de decisiones, pues involucra las opiniones y aportes de los interesados (Molteni & Rossato, 2007: 33).

La responsabilidad social empresarial apoya la misión productiva de la empresa, que engloba actividades de las cuales depende la valorización de las competencias de los colaboradores; la contribución al desarrollo económico de la región que la alberga; la creación directa o indirecta de puestos de trabajo; la potencialización de la zona de arraigo desde el punto de vista de los valores y conocimientos técnicos, organizativos, comerciales y empresariales (Molteni & Rossato, 2007: 33).

### 1.2.1. Gestión social

La gestión social es todo el proceso de acciones y toma de decisiones que las organizaciones recorren desde que abordan un problema, lo estudian y comprenden, hasta el diseño de propuestas y su puesta en marcha (Unesco-Iteso, 2001). Este proceso promueve el desarrollo sostenible de las poblaciones involucradas en las actividades minero-energéticas, en el marco de la participación, y la equidad de inclusión mediante la formulación de políticas de responsabilidad social y la promoción de las relaciones armoniosas entre los actores (Oficina General de Gestión Social, 2007).

Según el Ministerio de Energía y Minas (Minem, 2011), existen siete principios que facilitan la implementación de la gestión social: transparencia, inclusión social, diálogo fluido y permanente, participación y vigilancia ciudadana, respeto a la vida y al medio ambiente, gobernabilidad e institucionalidad, e interculturalidad.

El primer paso en el proceso de la gestión social es contar con una iniciativa social, que involucra un programa dedicado expresamente a cumplir un objetivo relacionado con la responsabilidad social (ISO 26000, 2010). Como se puede observar en la figura 1.4, para emprender una iniciativa social, lo primero que se debe definir es el objetivo.



Figura 1.4. Definición del objetivo de una iniciativa social

Fuente: Frances, 2007: capítulo 1.

Para definir el objetivo de la iniciativa social, la empresa debe conocer el entorno social que pretende intervenir —las necesidades de la comunidad, las oportunidades y riesgos asociados con la intervención— y entender su contexto interno —los actores clave dentro de la organización, sus motivaciones, las competencias para ejecutar la causa social y las oportunidades y riesgos para la empresa. Es decir, se debe considerar el alcance y el impacto social esperado, así como el retorno para la empresa, la que puede mejorar su marca hasta lograr una ventaja competitiva.

Es importante lograr identificar las brechas entre el análisis interno de la empresa y el entorno. En especial cuando las empresas son altamente tecnificadas, pues existe una distancia entre el nivel social y educativo de la población y el nivel requerido por la empresa; por lo que a menudo la empresa y sus empleados terminan siendo percibidos como extraños que poco benefician a la comunidad (Frances, 2007: 30).

Una iniciativa social debe estar fundamentada en un estudio exhaustivo del entorno. Por ello, es importante la debida diligencia, que, según la ISO 26000, consiste en un

... proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objeto de evitar y mitigar dichos impactos negativos (Argandoña & Isea Silva, 2011: 11).

Además, la concreción de una iniciativa social implica realizar una inversión social. Según el estudio *Responsabilidad social en el sector minero en el Perú*, elaborado por Oxfam International y Social Capital Group, la inversión social se define como:

... una canalización de recursos que permite un beneficio al empresario así como a la comunidad. Mediante la inversión social una empresa destina recursos para evitar el deterioro ambiental, instalar servicios educativos y de salud, o respaldar las iniciativas de la localidad; evitando de esta manera una pérdida de reputación, imagen y confianza entre los miembros de la comunidad. La lógica subyacente es que si la comunidad percibe que la empresa le da ciertos beneficios, podrá convertirse en un aliado para enfrentar situaciones críticas o de riesgo (2007: 10).

Para efectos de la presente investigación, la importancia de este concepto radica en el hecho de que la empresa tenga claro cuáles son los problemas existentes en las comunidades, comprenderlos y diseñar actividades que permitan establecer buenas relaciones con las comunidades. Para ello, es necesario un diálogo fluido entre los actores que permita formular políticas de responsabilidad social, con el fin de ayudar a solucionar las necesidades de las comunidades, de modo que se genere un desarrollo sostenible en las zonas en lugar de conflictos sociales.

### *1.2.2. Inclusión social*

La inclusión social es un proceso que asegura que aquellos en riesgo de pobreza y exclusión social tengan las oportunidades y recursos necesarios para participar en programas de desarrollo (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1995).

Las empresas líderes del futuro serán aquellas cuyos negocios enfrenten los mayores desafíos globales, tales como pobreza y desigualdad, cambio climático, contaminación, agotamiento de recursos, globalización y cambios demográficos (SNV & WBCSD, 2008).

Para lograr que los desafíos mencionados tengan un impacto sustancial y sostenible, es necesario que los negocios también sean económicamente rentables. Por ello, la contribución social estaría vinculada a las actividades empresariales. Sin embargo, esta no es la única condicionante, las empresas no pueden cumplir con estos desafíos por cuenta propia, es necesaria la intervención de los gobiernos, las organizaciones internacionales, los clientes, los empleados, las instituciones educativas, las organizaciones de la sociedad civil y el público en general (SNV & WBCSD, 2008).

Al hablar de negocios inclusivos se pone el énfasis en las actividades económicas que permiten la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que logren capturar valor para sí mismos y mejoren sus condiciones de vida (Márquez, Reficco, & Berger, 2009: 29).

La presencia de la empresa minera genera cambios en la economía de la comunidad, que perjudican a los más pobres y excluidos de la sociedad. Como se ha mencionado, la inclusión social busca incorporar a

los más pobres en la cadena económica; en ese sentido, la empresa minera desempeña un papel importante, pues aporta puestos de trabajo y apoya las actividades económicas propias de la zona.

### *1.2.3. Diálogo social y participación pública*

El término diálogo implica expresar las propias opiniones y conocer las del resto de interesados o grupos de interés, para luego tener una confrontación de las respectivas ideas con la finalidad que los participantes comparen y acerquen sus posturas, de modo que lleguen a un acuerdo sobre los temas que son objeto del diálogo. Sin embargo, desde la perspectiva de la definición de diálogo social, este no tiene que culminar necesariamente en un acuerdo, pero sí es un dato secundario a tomar en cuenta (González, 2009: 1045).

El término *diálogo social* se utiliza para referirse a las relaciones horizontales entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, como las empresas, los sindicatos, las asociaciones, los grupos, las comunidades, entre otros. La finalidad del diálogo social es que los actores mencionados aborden, de manera conjunta, los problemas sociales y contribuyan a elaborar soluciones fundadas en el consenso (Ermida, 2006).

En tanto, la *participación pública* es el proceso mediante el cual un proponente de proyectos (público o privado) y la sociedad establecen alianzas, realizan procesos de comunicación (en doble vía) y generan soluciones a problemas comunes (OEA, 2001). La participación pública implica un diálogo entre la empresa y la población, por lo que se deja de lado toda imposición de ideas; la anticipación a las necesidades, no se debe esperar que existan conflictos para intervenir, pues en ese momento las soluciones serán más difíciles de alcanzar; y la posibilidad de ceder, ambas partes deben tener esta disposición con la finalidad de lograr los intereses colectivos y buscar procesos donde todos ganen y las partes se sientan libres de expresar sus propuestas y opciones por medio de mesas de diálogo (Solano, 2009: 61).

La inclusión amplia es una de las características de la participación pública, que se traduce en no excluir a los grupos opositores y conocer su punto de vista. Esto es importante para afinar los argumentos que se emplearán y lograr la cooperación en el mediano y largo plazo, así como la mejora en la



comunicación. Cabe señalar que la responsabilidad es compartida, es decir, cada parte debe reconocer y asumir su aportación al trabajo conjunto, lo cual implica el respeto y la inclusión de los aportes del público (OEA, 2011).

Establecer relaciones duraderas de confianza, respeto y comprensión con la comunidad requiere de tiempo, pues estas se desarrollan y evolucionan a partir de las experiencias vividas entre la empresa y los contactos individuales o la comunidad en su conjunto. Las relaciones comunitarias desempeñan un papel importante en las empresas porque promueven y facilitan la interrelación con los diversos grupos del país, y ayudan a impulsar el desarrollo de las comunidades (Arbaiza, 2012).

Alcanzar la licencia social y minimizar los posibles conflictos sociales pasa por el mantenimiento fluido y constante del diálogo entre las comunidades, el Estado y la empresa minera. Para efectos de nuestra investigación, el concepto de participación pública es fundamental porque va más allá del diálogo. Se propone una participación activa de las comunidades, donde no solo son escuchadas sino que participan de manera conjunta en la solución de los problemas.

#### ***1.2.4. Conflicto social***

Los conflictos son situaciones en las cuales colisionan intereses o ideas que no se pueden resolver en el corto plazo; es decir, situaciones donde el diálogo ya se ha agotado y se hacen valer los derechos por medio de la vía legal o de la acción de fuerza (Consejo Nacional del Ambiente, 1999). Por ello, se debe prestar atención a la forma en que se desenvuelve la relación entre la empresa y la sociedad, y resolver los problemas antes de que se conviertan en conflictos (Solano, 2009: 69).

Un conflicto social implica una lucha por los valores, el estatus, el poder y/o los recursos escasos, en el curso del cual las contrapartes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales (Cosser, 1956).

Según la Defensoría del Pueblo (2013), el conflicto social se da cuando sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contra-

dictorios, creándose una situación que podría terminar en violencia. Este proceso es complejo por el número de actores que intervienen; los diversos temas involucrados, como la diversidad cultural, política, económica y social; y la capacidad para atender y resolver el conflicto.

Además de los actores considerados por la Defensoría del Pueblo, se encuentran las federaciones agrarias, los sindicatos y los partidos políticos. Se debe mencionar que existen actores sociales que se crean ad hoc en el contexto del conflicto y se desintegran cuando este se resuelve, tales como los denominados comités de lucha y frentes de defensa (Tanaka, Zárata, & Huber, 2011: 24).

Sabatini (1995) señala que para poder enfrentar un conflicto, es importante tener en cuenta lo siguiente: la igualdad de condiciones de las partes; tratar de que la negociación sea voluntaria para poder llegar a algún acuerdo; desarrollar un contexto para promover la participación y la democracia; y fortalecer las competencias de las partes para lograr resultados óptimos.

### ***1.2.5. Licencia social***

La licencia social es la aprobación por parte de alguna comunidad y todos sus grupos de interés, ya sea organizaciones sociales, organismos no gubernamentales (ONG), empresas, sindicatos y otros, de un proyecto de inversión perteneciente a una empresa extractiva. No es un contrato o documento formal, es la aceptación de las características actuales del proyecto, luego de una clara y profunda explicación sobre las actividades que se llevarán a cabo en el proceso de extracción.

Según Oxfam Internacional y Social Capital Group (2007), la licencia social es un factor que impacta a todos los proyectos mineros y es uno de los que mayor influencia tiene en la respuesta social de las empresas del sector.

El proceso para la obtención de una licencia se inicia con la legitimidad del proyecto de inversión por parte de la comunidad, le sigue la credibilidad de la compañía y finaliza con la confianza que tiene la comunidad en la empresa (Escobedo, 2011).

### 1.3. Cultura de la comunidad campesina

Redfield señala que “la cultura de un pueblo es su equipo de ideas e instituciones y de actividades convencionalizadas” (1953: 85).

La cultura es el resultado de la interacción que existe entre tres niveles:

- El primer nivel es la *cultura explícita* y está conformado por la realidad observable, como el lenguaje, la comida, los edificios, las casas, los monumentos, la agricultura, los templos, los mercados, las modas y el arte que comparte un grupo de personas.
- El segundo nivel corresponde a *las normas y los valores* que comparte el grupo. Redfield (1953) define las normas como “el sentido mutuo que un grupo tiene de lo que es correcto y lo que es erróneo”.
- El tercer nivel es *la cultura implícita*, formada por premisas básicas que son los fundamentos de la existencia del ser humano. Estas no son cuestionables y son autoevidentes (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Asimismo, la cultura es el conjunto de rasgos compartidos y transmitidos por un determinado grupo humano. Estos rasgos comunes permiten organizar la forma de vida del grupo, lo que le proporciona una identidad común que lo diferencia de otros grupos (Albó, 2000: 74).

La mayoría de proyectos que se han llevado a cabo sin contemplar el factor cultural en la evaluación de factibilidad han fracasado. Por ello, se debe tener en cuenta a todas aquellas personas que se ven afectadas, de manera directa o indirecta, por las operaciones de la empresa. La comunidad es un actor clave para las empresas mineras y es importante conocer su cultura antes de emprender proyectos de inversión.

Conocer las costumbres, la comida, el lenguaje, los valores, la cosmovisión, entre otros aspectos de una comunidad, aporta una visión amplia de la zona donde la empresa desarrolla sus actividades. Pasar por altos uno o varios de dichos aspectos puede llevar a la elaboración de proyectos sociales que no son beneficiosos para las comunidades, y generar malos entendidos y posibles conflictos.

La *confianza social* es un concepto relacionado con el de las comunidades campesinas. Putnam menciona que “cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación. Y la cooperación, a su vez, refuerza la confianza” (1993: 171).

Por su parte, Hardin define la confianza social de la siguiente manera:

Decir que yo confío en ti en lo relativo a algún asunto significa que tengo razones para esperar que tú actúes de acuerdo con mi interés respecto a dicho asunto, porque tienes buenas razones para hacerlo, razones que se basan en mi interés [...]. Tus intereses contienen mi interés (1999: 26).

Según Uslaner (citado por Montero, Zmerli, & Newton, 2008: 17), existen dos tipos de confianza social:

- *Confianza particularizada*: conocida también como confianza intensa, se da en personas que conocemos y es más susceptible de hallarse en pequeñas comunidades. Por lo general, el contacto es cara a cara.
- *Confianza generalizada*: conocida también como confianza tenue, se presenta en personas a las que no conocemos o no conocemos bien. Este tipo de confianza se adapta mejor en las heterogéneas e impersonales sociedades modernas, donde los vínculos débiles son importantes.

Una empresa que cuenta con la confianza de la comunidad donde desarrolla sus actividades tiene en ella un aliado muy fuerte, pues minimiza las posibilidades de generar algún conflicto y, además, se logra su involucramiento en los programas sociales.

#### **1.4. Organización empresarial**

En la presente investigación se entiende como organización empresarial al modo en que se organizan la empresa, la comunidad, el Gobierno Central y el gobierno local, y otros grupos de interés. En las siguientes secciones se revisan los conceptos de modelo federalista y gobernabilidad, los cuales definen la forma de organización empresarial de los actores.

### *1.4.1. Modelo federalista*

Este modelo de filosofía política rige en algunos países, como Estados Unidos, Canadá, México, entre los principales. Las empresas se encuentran en un proceso de reestructuración, están cambiando su modelo clásico de organización, donde existe un centro que la dirige en su totalidad, por otro que permite la creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones. Asimismo, la internacionalización de estas últimas busca alcanzar como máxima expresión la fragmentación empresarial, la creación de organizaciones integradas, redes globales y oficinas centrales de menor tamaño (Gil Estallo, 2010).

La iniciativa de algunas empresas de utilizar principios políticos para la gestión de sus organizaciones tiene sentido porque, cada vez en mayor medida, las organizaciones se comportan como pequeñas sociedades, antes que como sistemas unipersonales.

Para entender el funcionamiento del federalismo es muy importante, en primer lugar, comprender las paradojas con el objetivo de darles respuesta y la forma cómo las organizaciones evolucionan; y, en segundo lugar, los principios que lo rigen.

Handy (1993) menciona que existen tres paradojas:

- La primera paradoja consiste en que la organización debe ser, al mismo tiempo, grande y pequeña; grande porque en una economía de escalas la organización debe competir con otras organizaciones (privadas y naciones), lo que le permitirá disminuir sus costos y tener una posición relevante en el mercado. Por otro lado, tanto las empresas como las naciones deben ser pequeñas y más flexibles para que sus integrantes se sientan más identificados con ellas y aquellas tengan mayores posibilidades de ser innovadoras.
- La segunda paradoja implica que las organizaciones se fragmenten en pequeñas organizaciones autónomas para evitar la burocracia de la centralización, que impide la innovación y su crecimiento. En el caso de esta investigación en particular, cada actor que interviene en los conflictos sociales (gobierno, comunidad, empresa y otros) debe contar con cierta autonomía, donde las decisiones de cada

grupo sean respetadas, lo que llevará a una convivencia de respeto mutuo y responsabilidad compartida.

- La tercera paradoja indica que el poder no debe radicar en una sola organización, a pesar de ser más eficiente la toma de decisiones. Lo recomendable es buscar una forma de vida basada en el respeto mutuo y los intereses comunes. Para efectos de este proyecto de investigación, no debe existir un actor que tenga mayor poder en perjuicio de otro, el poder tiene necesariamente que compartirse. Los miembros de cada grupo tienen derecho a que se reconozcan sus aportaciones, ser escuchados y que se comprendan sus diferencias culturales.

Los principios del federalismo permiten a las organizaciones un marco organizativo para mejorar su forma de trabajar y alcanzar sus objetivos. Según Handy (1993), estos principios son:

- La *subsidiaridad*, significa que el poder reside en el nivel más bajo posible dentro de la organización, exige que los subordinados deban ser capacitados con miras a que sean ellos los que tomen las mejores decisiones. Los responsables de mayor jerarquía solo deben intervenir cuando las decisiones de los subordinados supongan un claro perjuicio para la organización. El Estado peruano, como grupo de mayor jerarquía, debe asegurarse de que cada grupo de interés cuente con la mayor información posible y con el poder y autonomía suficiente para tomar las decisiones que benefician a quienes representan y que, una vez tomadas las decisiones, dichos acuerdos sean respetados.
- La *interdependencia*, permite que todos los grupos de interés se necesiten los unos a los otros, tanto como necesitan al centro. Esto se consigue, por una parte, a partir de poderes reservados al centro y, por la otra, mediante la instalación de determinados servicios que son necesarios para todos en los territorios de uno o dos de los integrantes. El federalismo busca la combinación de esfuerzos en aquellos campos que son necesarios sin llegar a la centralización, lo que implica que los deseos y las necesidades de cada grupo de interés no puedan ser ignorados. Tanto el gobierno, la empresa, la comunidad y los otros grupos de interés se necesitan para alcanzar

el desarrollo de la zona de influencia. Todos los grupos de interés deben encontrar la forma de combinar esfuerzos, pues la marginación o desamparo de cualquiera de ellos significaría la imposibilidad de alcanzar los objetivos que tienen en común.

- Una *ley y lenguaje comunes*, es decir, reglas y procedimiento básicos. En otras palabras, una forma determinada de llevar el negocio. En nuestro caso, alcanzar un lenguaje común significa que todos los grupos de interés tengan un marco de referencia consensuado que les permita tener una comunicación fluida y tomar decisiones de manera eficiente.

El sistema federal en un gobierno democrático busca velar por los intereses de todos los grupos que conviven dentro de un Estado, razón por la cual no se pueden ignorar dichos intereses en el largo plazo. En el presente estudio, el gobierno peruano debe recoger este principio con el objetivo de no solo velar por los intereses de quienes financian las actividades económicas del país, sino también del resto de grupos relevantes.

El principio de doble ciudadanía presente en un sistema federal —todos los ciudadanos lo son de dos Estados, el propio y el de la unión— se traslada al sector empresarial. Existen organizaciones que muestran con orgullo ser parte, a la vez, de un grupo empresarial de mayor tamaño. Cabe mencionar que los pequeños Estados de un gobierno federal necesitan de un líder fuerte y poderoso, que asegure la fortaleza de la identidad local.

En el caso de este estudio, el gobierno peruano es, en última instancia, responsable de velar por los intereses de todos los grupos y, como tal, debe fomentar la interdependencia entre ellos, mediante la celebración de reuniones, creación de símbolos, difusión de declaraciones de visión y valores, entre otras estrategias.

#### **1.4.2. Gobernabilidad**

La gobernabilidad se refiere a la toma de decisiones formales por parte de diversos grupos de interés y la medida en que se adoptan, más allá de sus intereses (Instituto de la Gobernabilidad, 2012). Vil define la gobernabilidad como “el conjunto de tradiciones e instituciones que determinan cómo se

ejerce la autoridad en un país” (2012: 50), es decir, es un estilo de gobierno que se caracteriza por el grado de cooperación e interacción.

Kooiman (2000) también define la gobernabilidad como la interacción entre el gobierno y la sociedad civil. Dichas interacciones generan los tres siguientes modelos de gobernabilidad:

- *Auto-gobernabilidad*: según Kooiman (2003), es la capacidad de las entidades sociales para proveer los medios necesarios para el desarrollo y la conservación de su propia identidad, y evidenciar cierto grado de autonomía sociopolítica.
- *Cogobernabilidad*: es una forma horizontal de gobierno basada en la cooperación, colaboración, coordinación y comunicación, sin un actor dominante.
- *Gobernabilidad jerárquica*: se refiere a la interacción que describe los vínculos que se desarrollan entre el Estado y sus ciudadanos, mediante leyes y políticas.

Colombo (2003: 131) complementa las definiciones anteriores y define a la gobernabilidad como la forma de coordinación de las acciones individuales, que son fuente primaria del orden social. Es también la capacidad que tienen los gobiernos para gestionar los recursos, las políticas y las regulaciones de manera eficiente. Así como el respeto de los ciudadanos y del Estado a las instituciones que gobiernan las interacciones socioeconómicas entre ellos (Kaufmann, Kraay, & Zoido-Lobaton, 2002).

Gracias a los estudios de los tres investigadores antes mencionados, se han determinado las seis dimensiones que explican y hacen posible la medición del concepto de gobernabilidad. Las dimensiones relevantes para la presente investigación son:

- *Estabilidad política y ausencia de violencia*: esta dimensión mide la incidencia de amenazas violentas o los cambios en el gobierno, incluye el terrorismo.
- *Eficacia del gobierno*: mide la calidad de los servicios públicos prestados, la capacidad de la administración pública y su independencia de las presiones políticas, así como la calidad de la formulación de políticas.



- *Calidad del marco regulatorio*: capacidad del gobierno para implementar políticas acertadas que permitan y promuevan el desarrollo. Asimismo, mide la incidencia de políticas hostiles para el desarrollo del mercado y sus servicios.
- *Estado de Derecho*: según Alonso (2007), un Estado de Derecho es aquel en el que la ley es el instrumento para guiar la conducta de los ciudadanos. Esto facilita las interacciones humanas, pues permite la prevención y solución efectiva de los conflictos; y aporta al desarrollo sostenible y a la paz social.

### 1.5. Desarrollo sostenible

Según el informe de la Comisión Brundtland (1987), es el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. Gracias a esta nueva forma de ver la realidad, el desarrollo económico y el uso racional de los recursos naturales, así como el respeto por el medio ambiente, se encuentran muy relacionados.

Chavarría, Sepúlveda y Rojas (2002) sostienen que existen cuatro dimensiones del desarrollo sostenible:

- *Social*: tiene como referente a la población, enfatiza sus formas de organización, la participación en la toma de decisiones y el nivel de organización de sus grupos de interés. Las relaciones sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad tienen como base la religión, la ética y la propia cultura.
- *Político-institucional*: se focaliza en el funcionamiento del sistema político, ya sea nacional, regional o local; involucra al sistema público, al privado, las ONG, a los gremios y a otros grupos de interés, donde se negocian posiciones y se toman decisiones sobre el rumbo que se desea impartir al proceso de desarrollo.
- *Económico*: se vincula la capacidad productiva y el potencial económico de las regiones. En esta dimensión se visualiza el vínculo entre las actividades primarias con el procesamiento y el comercio; así como, el uso de los recursos naturales.

- *Ambiental*: el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar su *stock* de recursos naturales renovables y su medio ambiente, con perspectiva a largo plazo. En esta dimensión cobran mayor importancia los recursos naturales, tales como el suelo, el agua y los recursos vegetales que determinan a corto plazo la capacidad productiva de una determinada región.

Es importante desarrollar capacidades en todas estas dimensiones. Las personas no solo deben conocer los conceptos, sino también saber cómo generar estos desarrollos. Para que un poblador rural sea parte de los procesos de desarrollo debe conocer, a ciencia cierta, el beneficio o el perjuicio de una determinada inversión en su vida diaria; caso contrario, no podrá ser parte del progreso.

## 1.6. Integración económica y social

En el *Mapa de la conflictividad en el Perú* se afirma que:

Una fuente importante de conflictos proviene de la incursión de industrias extractivas a nivel local o regional en zonas donde la actividad económica estaba centrada en otras actividades. [Las comunidades perciben] una incompatibilidad entre las industrias extractivas y estas actividades, así como una incompatibilidad con “formas de vida” en términos sociales y culturales (Tanaka, Zárate, & Huber, 2011: 47).

Debido a la incompatibilidad antes mencionada, es necesario encontrar mecanismos que permitan dar continuidad a las actividades económicas de la zona y a su forma de vida. La inversión minera se constituye en una oportunidad para los otros sectores económicos, pues evita que estos sean reemplazados y se ponga en riesgo la sostenibilidad. Por ello, se debe buscar elevar la competitividad regional en el largo plazo, la productividad de cada uno de los sectores económicos y promover el emprendedurismo social.

### 1.6.1. Competitividad regional

La competitividad regional se entiende como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región (Centrum Católica, 2010).

Este índice ha definido cinco determinantes de la competitividad regional: economía, gobierno, personas, infraestructura y empresa. En la figura 1.5 se muestran los factores que se consideran para cada uno de los pilares.

PILARES	Economía	Gobierno	Personas	Infraestructura	Empresas
	FACTORES	Tamaño	Recursos	Educación escolar	Energía
Crecimiento		Autonomía	Educación superior	Red vial	Ambiente de negocios
Exportación		Gasto	Formación laboral	Transporte	Habilidades gerenciales
Diversificación		Seguridad	Logros educativos	Turismo	Innovación
Empleo		Justicia	Salud	Comunicación	Generación de empleo

Figura 1.5. Estructura del índice de competitividad regional

Fuente: Centrum Católica, 2010.  
Elaboración propia.

En el nivel macro, la competitividad es la estabilidad macroeconómica en un territorio determinado que posibilita desarrollar mercados eficaces de factores y productos, lo cual permite una justa repartición de los recursos. En un nivel meso, la competitividad implica la formación de un entorno que busca fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos en el ámbito de la empresa, se relacionan elementos nacionales con territoriales, se encuentran las infraestructuras físicas para transporte, telecomunicaciones, etcétera. Además, se tienen en cuenta las estructuras intangibles, como el desarrollo de sistemas educativos, la creación de capacidades, entre otras (Chavarría, Sepúlveda, & Rojas, 2002).

El elemento regional dentro del nivel meso se refiere a factores que se reflejan en la proximidad geográfica, física y comercial de las relaciones de los agentes económicos; en la infraestructura física y logística, para la formación de aglomerados en espacios regionales; en la existencia de unidades productivas de desarrollo regional; en la existencia del empresariado local y el desarrollo de estructuras institucionales que apoyen la formación de estructuras productivas eficientes.

La capacidad para administrar los recursos y para incrementar la calidad de vida de una zona otorgando sostenibilidad dentro de un entorno competitivo, es fundamento del desarrollo del potencial productivo de una zona y del desarrollo social, ambos necesarios para lograr su desarrollo sostenible.

### *1.6.2. Productividad*

La productividad consiste en el valor del producto obtenido por unidad de trabajo o de capital (Porter, 2009). Se constituye en el principal determinante a largo plazo del nivel de vida de una nación, al ser la causa del ingreso nacional per cápita. Una mayor productividad se obtiene mediante la fabricación de más productos con la misma cantidad de recursos o la producción de la misma cantidad de productos con una menor cantidad de recursos. Es decir, la productividad mide el aprovechamiento de los recursos. En términos matemáticos, se expresa por medio de la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad} = \text{Producto } (X) / \text{Recursos utilizados}$$

La productividad depende de la eficiencia y calidad con la que se producen los bienes o servicios. Estos factores determinan el precio que pueden alcanzar dichos productos (Porter, 1998).

Es importante elevar los niveles de productividad como herramienta de desarrollo, sin que esto implique la depredación de los recursos naturales usados en la producción. Se debe buscar la sostenibilidad de los recursos naturales en todo sistema de producción, así, se incrementará la calidad de vida de las personas.

### *1.6.3. Sectores económicos*

Según Kenessey (1987), la actividad económica de un país o región, según el tipo de bienes y servicios que generan las empresas, se divide en los siguientes sectores:

- *Primario*: abarca todas las actividades relacionadas con los recursos naturales; es decir, la agricultura, la ganadería y la pesca. También incluye la minería y la extracción de petróleo, carbón, níquel, gas y esmeraldas, entre otros sectores.

- *Secundario*: reúne a todas las actividades industriales mediante las cuales las materias primas y los bienes son transformados; son bienes con distintos grados de elaboración. Aquí se ubica la industria en sus ramas de manufactura, como la fabricación de alimentos procesados, bebidas, muebles, vidrio o confecciones. El sector de la construcción y las industrias metal-mecánica, siderúrgica y textil también forman parte de esta clasificación.
- *Terciario*: incluye a los servicios, aquellas actividades cuyo producto no tiene expresión material. Comprende al transporte, la educación, las diversiones, la salud, la justicia, las comunicaciones, el turismo, y los servicios de agua, luz y bancarios.
- *Cuaternario*: comprende las actividades que producen servicios altamente intelectuales, tales como investigación, desarrollo, innovación e información.

La importancia de cada uno de los sectores de la economía radica en su contribución a la generación de riqueza en un país o región. Se debe tener en cuenta que los países en vías de desarrollo tienen una alta dependencia del sector primario; mientras que los países desarrollados realizan actividades económicas terciarias o cuaternarias. Potenciar el comercio y las actividades de todos los sectores económicos permite contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades. Si el sector primario domina la economía, de igual manera, esta debe servir como base para el desarrollo de los sectores económicos superiores.

#### ***1.6.4. Emprendedurismo social***

Es un modelo de creación de actividad para desarrollar productos y servicios, los cuales benefician a personas que, por algún motivo, se encuentran desatendidas (De Pablo López, 2005). El emprendedurismo social se diferencia de cualquier otro tipo de actividad en el predominio de una misión social, significa que la producción de bienes o servicios estará destinada a impactar en las necesidades básicas que no han sido resueltas por otras entidades o el gobierno; en la importancia de la innovación y, finalmente, en el valor de los beneficios, los que se refieren a los ingresos generados.

El emprendedor social es un agente de cambio que busca la creación de valor social (y no solo valor privado) y su sostenibilidad, así como el reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para mejorar dicho valor social (Dees, Emerson, & Economy, 2001). Para Sanchis y Melián:

El emprendedor social prioriza la lucha contra la exclusión sociolaboral mediante el desarrollo de proyectos empresariales en los que se unen la viabilidad técnica y financiera (negocio posible y rentable) con la utilidad social (herramienta al servicio de la inserción sociolaboral) (2009: 1).

En resumen, es un modelo empresarial con objetivos sociales, inclusivos y de creación de valor sostenible. La empresa minera debe apoyar estos objetivos, pues es una manera de alentar la creación de pequeños negocios en la comunidad que permitirán, a un mayor grupo de personas, la no dependencia de la empresa minera.

## **2. Metodología**

El proceso de la metodología de investigación tiene un enfoque mixto: a partir de las fuentes secundarias se elaboró un modelo teórico y en función de los factores detectados en el modelo, se diseñaron los instrumentos (entrevistas y encuestas) para la recolección de datos de las fuentes primarias, que se realizó por medio del trabajo de campo (véase figura 1.6). Así, el trabajo de campo consistió en entrevistas con expertos en los temas vinculados con las relaciones comunitarias, los proyectos de inversión mineros, los conflictos socioambientales y el desarrollo sostenible; autoridades locales y ministerios involucrados en el tema; y en la aplicación de encuestas en las comunidades de Uchucarcco y Chilloroya, provincia de Chumbivilcas, Cusco.

Sobre la base de las encuestas de campo realizadas a los miembros de las comunidades se obtiene el modelo final, a partir del cual se elabora la propuesta y el plan de acción por ejecutar en función de lo investigado y los resultados obtenidos.

La metodología de investigación mencionada se agrupó en seis procesos: elaboración del modelo teórico, diseño del instrumento, trabajo de campo, procesamiento de datos, análisis e interpretación, y conclusiones y recomendaciones (véase figura 1.7).

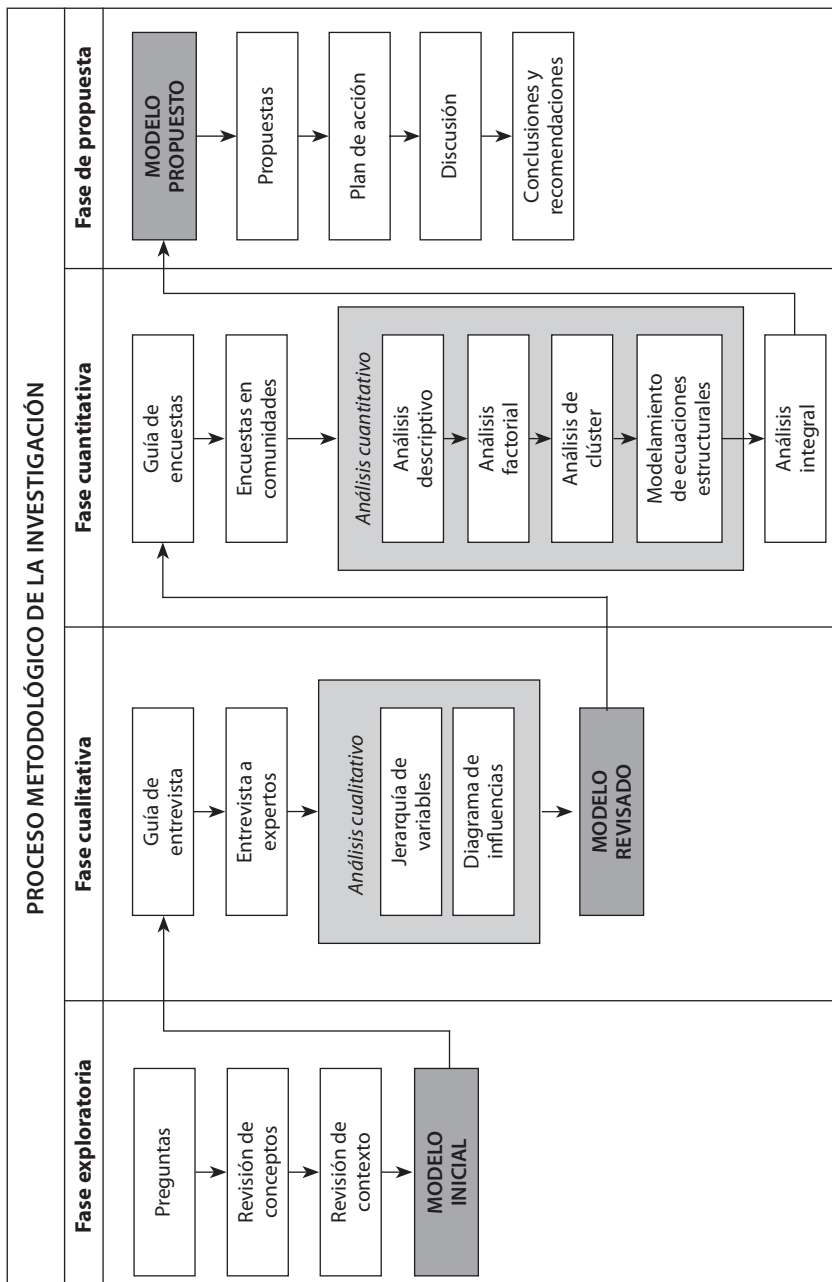


Figura 1.6. Metodología de la investigación

La *recolección de datos* se realiza de la siguiente manera:

- **Fuentes de información secundarias:** corresponde a la investigación bibliográfica (libros, artículos, reportes, informes, publicaciones especializadas, periódicos, datos de Internet, entre los principales), que permite establecer el marco conceptual y contextual a partir del cual se elabora la matriz de los principales determinantes del desarrollo sostenible en las comunidades bajo la intervención de la minería.
- **Fuentes de información primaria:** se prepararon las preguntas de las entrevistas y de las encuestas realizadas entre el 6 de mayo y el 2 de agosto de 2013, en Lima y Cusco, principalmente; también se entrevistaron a personas que residen fuera del país y en otras provincias (véase cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. *Procedimiento metodológico*

Técnicas	Instrumentos	Tipos de preguntas	Número de personas	Procesamiento
Entrevista	Guía de entrevista	Abierta	17	Atlas TI
Encuesta	Cuestionario-encuesta	Cerrada	128	SPSS de IBM

Elaboración propia.

### *Datos cualitativos de la entrevista*

Las preguntas de la entrevista de tipo abierto fueron elaboradas sobre la base de los factores obtenidos a partir de las fuentes secundarias (véase cuadro 1.2).

### *Datos cuantitativos de las encuestas*

Las preguntas de la encuesta fueron de tipo cerrado, elaboradas en función de las variables obtenidas con las fuentes secundarias (22) y de aquellas nuevas, obtenidas por las entrevistas con los expertos, obteniéndose un total de 34 variables.

A los pobladores de las comunidades de la provincia de Chumbivilcas se les aplicó dos clases de preguntas, que en algunos casos tuvieron que



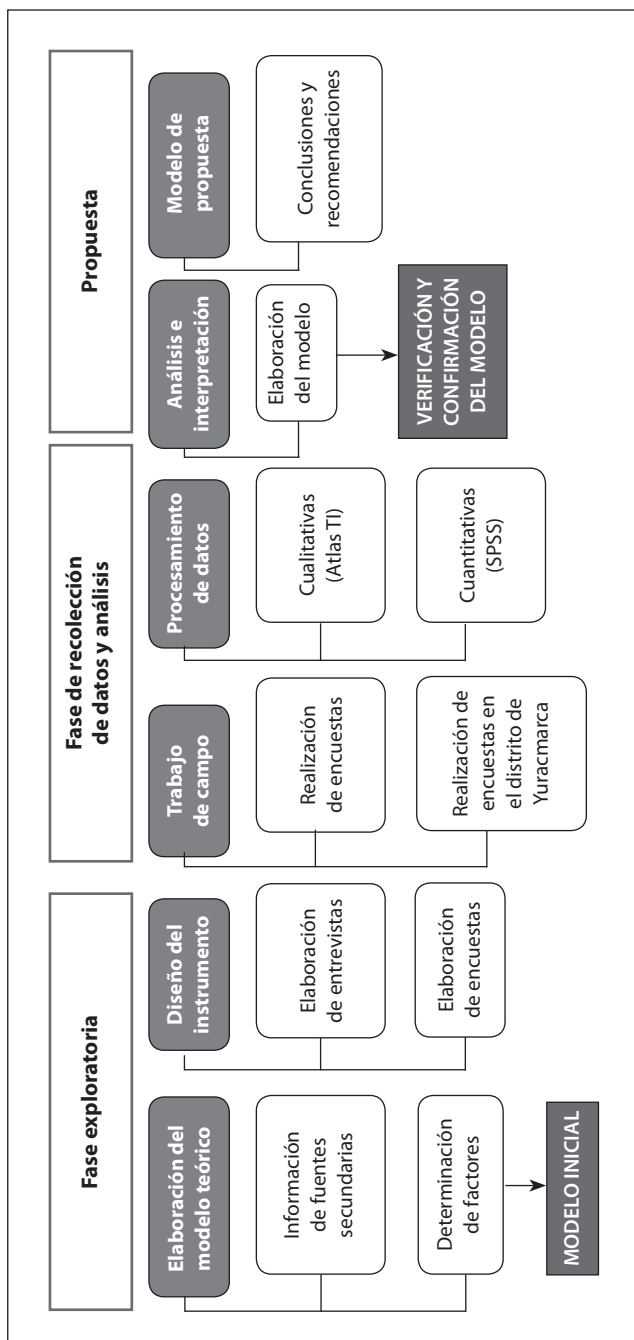


Figura 1.7. Los seis procesos de la metodología de la investigación

Cuadro 1.2. *Guía de entrevista*

Factor	Número	Variable
Desarrollo sostenible	1	¿Qué componentes se deben considerar para impulsar el desarrollo sostenible de las comunidades y qué condiciones deben darse?, en el marco de los proyectos de inversión minera.
	2	¿Qué efectos o resultados se espera que generen los programas de desarrollo sostenible?
Integración económica y social	3	¿Qué condiciones deben darse para alcanzar la integración económica y social de la zona?, en el marco de los proyectos de inversión minera.
	4	¿Qué efectos sobre la región se espera obtener con la integración económica y social?
Responsabilidad social empresarial	5	¿Qué elementos deben tener en cuenta las empresas para llevar a cabo programas de responsabilidad social, con la finalidad de alcanzar la confianza social?
Cultura de la comunidad	6	¿Cuáles son los aspectos culturales y sociales de la comunidad que deben ser tomados en cuenta en la ejecución de proyectos de inversión minera con la finalidad de alcanzar la licencia social?
Participación del gobierno	7	¿Qué deben hacer el Estado, los gobiernos regionales y los gobiernos locales para lograr el desarrollo sostenible y la integración económica y social de las comunidades?
Organización empresarial	8	¿Qué aspectos y condiciones debe contemplar la organización del grupo conformado por la empresa, el gobierno y la comunidad en el desarrollo regional?

Elaboración propia.

ser traducidas al quechua: generales, con el fin de conocer su situación, y aquellas que correspondían a las seis categorías o factores utilizados para el planteamiento de las preguntas de las entrevistas. Cabe señalar que también se conversó de manera abierta con varias personas del lugar, y se tomó nota de todas las experiencias y sucesos que fueron comentados por los pobladores.

Asimismo, se utilizó la escala Likert, del 1 al 5, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5, a “Totalmente de acuerdo”. Las variables utilizadas y el número de la pregunta asociada se presentan en el cuadro 1.3. El detalle de cada pregunta se encuentra en el anexo.

Cuadro 1.3. Preguntas de la encuesta

Factor	Variable	Número de pregunta
Responsabilidad social (VL)	Eficiencia en la gestión social	19, 18
	Respeto y consideración de la cultura de las comunidades	27
	Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos de interés	21, 22
	Iniciativas e impulso de programas de desarrollo de potencial productivo	11
	Transparencia	23, 24
	Identificación de impactos reales y potenciales	17
	Promoción de la visión al interior de la empresa del plan de desarrollo y relaciones comunitarias	29
Participación pública (VL)	Compromiso con su desarrollo	26, 31
	Confianza social	28
	Organización	25
Participación del gobierno (VL)	Ejecución de programas de desarrollo	32, 36
	Calidad del marco regulatorio	34, 35
	Institucionalidad de los programas de desarrollo	33
Organización empresarial (VL)	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo	41, 43
	Empoderamiento de las comunidades	8, 9
	Cooperación entre actores en la búsqueda de beneficios compartidos	42
	Roles y responsabilidades de cada actor en el desarrollo	31, 26
	Concordancia en la definición de desarrollo sostenible	30
	Cumplimiento de compromisos	45, 46, 47
	Participación de beneficios	20
	Influencia de intereses personales y/o políticos	44
Eficiencia en la toma de decisiones y negociaciones	39, 37, 40	
Integración económica (VD)	Participación de facilitador	38
	Desarrollo de potencial productivo de la zona	11
	Competitividad	14
	Apertura al mercado	15
Desarrollo sostenible (VD)	Grado de emprendedurismo o generación de autoempleo	12
	Niveles de necesidades satisfechas	13, 7
	Educación y empleabilidad	2, 3, 4
	Desarrollo de infraestructura	1
	Consumo y afectación de recursos	10
	Inclusión social y distribución de riqueza	16, 7
	Desarrollo social	6
	Desarrollo de la economía familiar	5

Elaboración propia.

- **Cálculo del tamaño de la muestra:** con la finalidad de obtener una muestra representativa y hacer inferencias sobre la percepción de las comunidades de Uchucarcco, en el distrito de Chamaca y Chilloroya, en el distrito de Livitaca, así como de otras comunidades de la zona de influencia indirecta, se optó por el muestreo probabilístico del tipo aleatorio sistemático (al azar). Como no se tenía información del tamaño de las comunidades, se utilizaron los datos del último censo (INEI, 2007); en él se registra una población total de 9,023 personas en los distritos a los cuales pertenecen las comunidades.

El análisis cualitativo se realizó con el *software* Atlas TI, herramienta que permite organizar, reagrupar y gestionar sistemáticamente los datos. Así, se facilita el diseño de gráficos y el procesamiento de la información. En nuestro caso, la herramienta permitió ordenar y procesar los datos provenientes de las entrevistas realizadas para la construcción del modelo revisado.

Las encuestas aplicadas en la zona de influencia se procesaron con el paquete estadístico SPSS Statistics de IBM (análisis cuantitativo) y se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales, a partir del método de estimación por máxima verosimilitud, pues el objetivo es confirmar las relaciones entre las variables dependientes e independientes.

El análisis integrado permite establecer el modelo final para el desarrollo sostenible de las comunidades, así como proponer un plan de acción que se debe ejecutar para cumplir con los objetivos propuestos.

### 3. Conclusiones preliminares

Los conceptos revisados constituyen una base para la elaboración del modelo de investigación. La revisión de la literatura permitió identificar la participación de tres actores clave: el Estado o gobierno en sus diferentes niveles (central, regional y local), la empresa (Hudbay) y la comunidad (comunidades de Uchucarcco, Chilloroya y las provincias y distritos a los cuales pertenecen). Los tres actores, de forma conjunta y coordinada, deben trabajar para llevar a cabo la integración económica-social con actividades que impliquen el desarrollo sostenible.

Dicha organización conjunta pasa por analizar la gestión de responsabilidad social de la empresa, la cultura y la participación de la comunidad, además de la participación de los diferentes niveles del gobierno. La cultura de la comunidad y su organización constituyen factores críticos de éxito para lograr el desarrollo sostenible de la comunidad y la viabilidad social de los proyectos mineros. Por lo tanto, la gestión intercultural es importante para lograr una adecuada estrategia de relaciones comunitarias, análisis que se estudiará en profundidad en el tercer capítulo, correspondiente al estudio del entorno del proyecto de investigación.

La forma en la que se organizan los diferentes grupos de interés (empresa-gobierno-comunidad) para tomar las decisiones, el nivel de adopción de las mismas y el grado de cooperación entre los actores también son factores de éxito para lograr el desarrollo sostenible en las comunidades.

La integración económica de la zona es una parte fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible y, así, evitar dependencias económicas. Esta integración económica implica incrementar la productividad mediante una evaluación del potencial productivo de cada sector y el emprendedurismo de las comunidades.

# 2

---

## Contexto en el Perú y el mundo

En el capítulo anterior se realizó una recopilación de los diferentes conceptos que permiten una comprensión clara y profunda sobre la problemática relacionada con nuestra investigación. En el presente capítulo se muestra la situación actual de las empresas del sector minero y su crecimiento, así como la tendencia hacia las prácticas de gestión socialmente responsables, con la finalidad de minimizar los conflictos sociales. Se ha efectuado un *benchmarking* entre diversas empresas mineras en los niveles mundial y regional, se presenta el enfoque de responsabilidad social adoptado y el impacto que tuvo en la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos de inversión minera, así como su impacto en las comunidades de la zona de influencia.

Se analizaron casos de éxito de las empresas mineras que lograron la licencia social y, con ello, llevar a cabo los proyectos de inversión con el apoyo de las comunidades, pues estas las benefician y buscan su desarrollo económico en el largo plazo.

Por último, se expone el contexto actual de la empresa minera Hudbay, del proyecto Constancia y de las comunidades de la zona de influencia materia de la presente investigación. Todo esto servirá como base para la construcción del modelo de investigación.

## 1. Situación a nivel mundial

En la última década se ha experimentado un creciente aumento en la actividad extractiva, en especial de la minería, que a su vez ha sido acompañado del incremento de conflictos asociados a ese sector en particular, los cuales han enfrentado los intereses de las empresas, los gobiernos y las comunidades. Estos conflictos tienen en común el impacto ambiental, en especial la contaminación de aguas y suelos, además de la disociación de las ganancias generadas y las mejoras en la calidad de vida en las zonas de influencia, donde no se percibe el beneficio directo (Deloitte, 2012).

Según Herman García, VP de Desarrollo de Negocios de IRIC (International Investment Resources Corporation), “la minería [...] es financieramente costosa, ambientalmente invasora y socialmente intrusa” (García, 2010: diapositiva 2); sin embargo, en muchos países se ha podido desarrollar de manera exitosa, convirtiendo a la industria minera en agente creador de riqueza nacional. Esto les ha permitido a los países mineros obtener “los medios económicos necesarios para enfrentar sus problemas ambientales y aspiraciones sociales”.

### 1.1. Análisis de las tendencias de la minería en el ámbito mundial

El crecimiento económico que ha tenido China en la última década, al convertirse en la fábrica del mundo, ha impulsado de manera favorable la minería en el ámbito mundial. En la actualidad, China representa el 37% de la demanda mundial de cobre y el 44% de la demanda mundial de aluminio; cifras que han superado el consumo total combinado de Estados Unidos, Europa Occidental y Japón (Mohr, 2011). Se espera que estas cifras sigan aumentando en los próximos años y beneficien a los países productores.

Según Alberto Salas, presidente de la Sociedad Interamericana de Minería (SIM) (*América Economía*, 2012: párr. 2), América Latina, liderada por Chile y Perú, sería el primer productor mundial de cobre en los próximos años, con una inversión en proyectos mineros de unos 300,000 millones de dólares hasta el año 2020. Si bien el panorama es alentador, el estudio *Seguimiento de las tendencias de 2012*, realizado por Deloitte (2012), muestra las tendencias que deben ser contempladas por las empresas

mineras en los próximos años para poder mantener su competitividad. A continuación, se detallan algunas de ellas:

- Las empresas mineras, antes de iniciar grandes proyectos de inversión, deben tener en cuenta que la industrialización está consumiendo los recursos en todo el mundo. Esto representa, según Jürgen Beier (citado en Deloitte, 2012: 5), líder adjunto de Minería Canadiense, una amenaza que podría llevar los costos de capital a niveles insostenibles, si no se administran de forma adecuada.
- Intranquilidad de las partes interesadas, pues existe una mayor demanda de responsabilidad social, las partes interesadas muestran un mayor activismo y las comunidades no solo exigen mayores niveles de inversión, sino que tienen una participación más activa. Por lo tanto, prefieren entablar un diálogo transparente con la finalidad de obtener compromisos sociales a largo plazo, un mejor uso de los recursos, así como un menor impacto ambiental, y que se les considere en el proceso de planificación (Deloitte, 2012: 10).

Las empresas que no realicen una gestión socialmente responsable ponen en riesgo la viabilidad de los proyectos y las inversiones realizadas, pues podrían enfrentarse a la oposición verbal de las comunidades. Además, les sería más difícil obtener la licencia social e inclusive podrían generarse disturbios y fuertes conflictos sociales.

Las inversiones en responsabilidad social permiten poner en marcha proyectos con mayor rapidez y evitar las interrupciones generadas por el descontento de la comunidad. Las empresas mineras deben considerar el espectro completo de las necesidades de las partes interesadas para poder establecer sus estrategias de inversión en las comunidades locales, de modo que no exista un divorcio entre las intenciones de la empresa, las necesidades de la comunidad y, por lo tanto, de los resultados esperados.

## **1.2. Iniciativas de responsabilidad social empresarial en el sector minero**

Como respuesta a los conflictos sociales producidos en los últimos años en la mayoría de países productores de minerales, los organismos de vigilancia y de establecimiento de estándares han redactado normas cada vez más estrictas.



Entre las normas y directrices más importantes que deben ser cumplidas por las empresas mineras se encuentran las dictadas por el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM, por sus siglas en inglés); la Iniciativa de Informes Globales (GRI, por sus siglas en inglés); la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos, que promueve el consentimiento previo, libre e informado por parte de los interesados que podrían verse afectados; el Código Internacional del Cianuro; la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI, por sus siglas en inglés), entre otras propias de cada país.

Para satisfacer las demandas de responsabilidad social exigidas por las partes interesadas, las empresas mineras han desarrollado indicadores clave de desempeño. Estos son monitoreados con la misma exigencia con la cual dan seguimiento a los procesos de producción, con la finalidad de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos sociales (Deloitte, 2012: 11).

Según Deloitte, es importante

... optimizar la inteligencia de riesgos, [mediante la adopción de] una plataforma común e integrada a través de la cual se pueda gestionar el medio ambiente, la salud y seguridad de los seres humanos, la seguridad de procesos, la participación de la comunidad, la integridad de activos y el riesgo empresarial (2012: 13).

Según la *Guía de responsabilidad social*, la norma ISO 26000 (2010) permite la institucionalización mundial de la responsabilidad social empresarial; proporciona una guía sobre responsabilidad social, sus principios y temas; y una base para ayudar a las organizaciones a implementarla e integrarla. Además, proporciona un enfoque coherente para identificar e involucrar a los *stakeholders*, y comunicar los compromisos y el desempeño de la empresa respecto de la responsabilidad social.

En los cuadros 2.1 y 2.2 se detallan a modo de ejemplo, las iniciativas llevadas a cabo por las empresas mineras en el Perú.

---

**Cuadro 2.1. Proyecto minero Quellaveco**

---

El proyecto minero Quellaveco, a cargo de la compañía minera Anglo American, es una explotación minera a tajo abierto, cuya producción será de cobre y molibdeno, y se prevé que inicie sus operaciones en el año 2014, con una inversión de entre 2,500 y 3,000 millones de dólares. La empresa minera espera producir 225 mil toneladas de concentrado de cobre al alcanzar su plena actividad. Por ser a tajo abierto, la empresa volverá a cubrir la superficie al finalizar sus operaciones (Conexión Empresarial, 2012).

---

¿Por qué funcionaron las negociaciones en Quellaveco y no en Conga? Según las entrevistas realizadas, el principal responsable del fracaso de Conga es el Gobierno Central, quien socavó el diálogo entre el gobierno regional, gobierno local, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio del Ambiente y la empresa minera, pues al igual que en Quellaveco ya existía una mesa de diálogo entre la empresa minera y el gobierno regional. El Gobierno Central minimizó el problema a un tema de “si va o no va”.

---

Asimismo, se pudo inferir que el éxito del proyecto Quellaveco se dio por la conjunción de tres aspectos muy importantes: el liderazgo del presidente regional de Moquegua, la flexibilidad de la empresa Anglo American y el interés por parte de la comunidad para la creación del fondo social y monitoreo ambiental del proyecto.

---

El liderazgo del presidente regional se reflejó en el momento de negociar con la empresa minera el monto por concepto de responsabilidad social: en un inicio, la empresa propuso la suma de 300 millones de soles, como contraparte el presidente regional propuso la suma de 850 millones de soles. En una segunda reunión, la propuesta de la empresa fue de 608 millones de soles, pero la otra parte se mantuvo en su posición. Por último, la empresa aceptó el pedido.

---

En vista de que la población de Moquegua estaba preocupada por el agua que utilizaría la empresa minera para llevar a cabo su proceso productivo, la empresa se comprometió con el financiamiento para la construcción de dos represas que almacenen agua durante la temporada de lluvias. La inversión total equivale a 1,000 millones de soles.

---

A diferencia de lo sucedido en el proyecto Conga, la empresa minera prometió la conformación de un Comité de Vigilancia de los compromisos asumidos en la mesa de diálogo del proyecto. En contraste con otras empresas mineras que solo ofrecen talleres y audiencias como prerrequisito para la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA), lo cual no es suficiente por ser solo informativo, con pocos participantes y dificulta el debate, el proyecto Quellaveco se debatió durante 15 meses con igual número de mesas de trabajo.

---

Por otro lado, la empresa Anglo American decidió no utilizar las aguas del río Vizcachas para sus actividades. Optó por usar las aguas del río Titiri, que tiene un alto porcentaje de metales pesados y no es apto para la agricultura, y por no utilizar las aguas subterráneas.

---

Por último, la empresa decidió que exportaría los minerales del proyecto Quellaveco por el puerto de la empresa eléctrica Enesur, en la ciudad de Moquegua, en lugar del puerto de Matarani, en Arequipa, proyectado de manera inicial.

---

## Cuadro 2.2. *Proyecto minero Antamina*

---

Antamina es un complejo minero que produce concentrados de cobre, zinc, molibdeno; y como subproductos, concentrados de plata y plomo. La mina se encuentra ubicada en el distrito de San Marcos, a 200 kilómetros de la ciudad de Huaraz, en la región Áncash, opera a 4,300 metros sobre el nivel del mar y cuenta con el puerto Punta Lobitos, ubicado en la ciudad de Huarney.

---

La Compañía Minera Antamina S.A. está constituida por cuatro empresas líderes del sector minero mundial: BHP Billiton (33.75%), Xstrata (33.75%), Teck (22.5%) y Mitsubishi Corporation (10%).

---

Para el gobierno peruano, el proyecto Antamina es de gran importancia no solo por los ingresos que se obtendrán de los impuestos, regalías o contribuciones voluntarias, sino también por lo que significa para los inversionistas en el mundo. Luego de la “década perdida” por el terrorismo, hiperinflación e inestabilidad política, el Perú volvía a ser considerado como un país donde se podía realizar una inversión de más de 2,000 millones de dólares.

---

Antamina es la empresa que ha asumido con convicción la responsabilidad social como conducta corporativa, donde resalta la necesidad de conseguir la licencia social para operar. Por ello, la empresa se comprometió de forma voluntaria a invertir más de 6 millones de dólares para el desarrollo de la región durante los 3 primeros años; es decir, durante la construcción de la mina y antes del inicio de la explotación.

---

### *El Fondo Extraordinario para el desarrollo sostenible de Áncash*

Para la empresa Antamina, la gestión social forma parte de la gestión diaria y, debido a la situación de pobreza en la cual viven las comunidades aledañas a sus operaciones, constituye una variable crítica para el negocio. Este fondo es administrado por tres plataformas diferentes pero complementarias:

- La plataforma de relaciones comunitarias, que tiene como objetivo construir y mantener buenas relaciones con la comunidad. En ese sentido, realiza pequeñas obras de infraestructura, como redes de agua potable y desagüe, atención veterinaria, asesoría técnica en temas ambientales y capacitación. El 100% del personal no calificado es contratado de las comunidades vecinas por medio del programa “Arukushum”, que ha beneficiado a 5,000 personas.
- La plataforma Asociación Áncash es la fundación corporativa de Antamina y tiene como visión convertir a la región en uno de los principales atractivos del país. En vista de que la región cuenta con recursos naturales, paisajísticos y culturales, la asociación tiene como objetivo fomentar el desarrollo sostenible de aquella mediante la promoción de la conservación del patrimonio histórico y cultural, la gestión de los recursos naturales y el aprovechamiento de las ventajas competitivas que le permitan convertirse en un destino turístico nacional.
- El Fondo Minero Antamina (FMA) nace con el fin de disminuir los niveles de pobreza y exclusión social de los pobladores de Áncash. Se constituyó a finales del año 2006, por medio de un acuerdo entre el Estado y la empresa minera que estipulaba que parte de las utilidades pasaba a un fideicomiso, administrado por la empresa minera, para realizar proyectos sociales. Hasta el año 2010, la empresa ha aportado 269 millones de dólares y ha priorizado obras de carácter social y económico, como salud, nutrición e infraestructura.

El proyecto AllyMicuy - “Buen Alimento” está financiado por este fondo y consiste en un cambio de actitud de todos los habitantes de la región Áncash. Los pobladores, la empresa y las autoridades trabajan en forma conjunta para reducir la desnutrición infantil y mejorar su calidad de vida. Este cambio incluye la gestión de la basura, creación de biohuertos, cocinas mejoradas, mejora en la manipulación y conservación de alimentos, aumento en el número de partos en centros médicos, vacunación infantil, lavado de las manos en momentos clave, aumento de la lactancia materna y disminución de diarreas. Según los representantes del fondo, el proyecto ha beneficiado a casi 130,000 niños de las zonas más pobres de la región, ha hecho posible que en 4 años del proyecto el nivel de desnutrición crónica infantil disminuya en 14% y que los niveles de aprendizaje se elevaran en 20% en los últimos 3 años de intervención.

---

La empresa siempre exige que los proyectos tengan un componente participativo y de consenso. Por ello, todo lo alcanzado por el proyecto es gracias al compromiso de las familias participantes, educadoras comunales en nutrición, autoridades regionales, alcaldes, profesionales y grupos sociales como Caritas del Perú y ADRA, que actuaron como socios del FMA para ejecutar el proyecto.

---

## 2. Situación regional: América Latina

El impacto de la explotación minera en América Latina ha dependido de varios factores: el tamaño de la explotación, la localización de la mina, los métodos de explotación (minería a tajo abierto, minería subterránea o minería por lavado y dragado), entre los principales (Bocanegra, 2012). Los factores antes mencionados influyen en el impacto ambiental y social; razón por la cual la megaminería ha causado los principales impactos en América Latina.

Wagner afirma que la megaminería:

... no se restringe sólo a la magnitud de la explotación. Incluye también otros aspectos de esta actividad: mina a cielo abierto, separación de minerales y roca con la utilización de sustancias potencialmente contaminantes —cianuro o ácido sulfúrico, por ejemplo—, utilización de importantes volúmenes de agua y energía, la generación de drenaje ácido de mina (DAM) y potenciación del drenaje ácido de roca (DAR), entre otros posibles impactos. Asimismo, el prefijo mega indica que se trata de grandes proyectos, llevados a cabo por empresas multinacionales, cuyas ganancias son sumamente superiores a los beneficios que reciben tanto la provincia como el país (2008: 197).

La extracción y exportación de bienes tradicionales, sin valor agregado, a los países más poderosos ha permitido que América Latina eleve su nivel de crecimiento y obtenga ventajas comparativas que continuarían, a pesar de la crisis global, gracias al elevado precio que mantienen estos bienes (Svampa, 2012: 5).

Brasil abastece de niobio y tungsteno a casi la totalidad de la demanda europea, además de otros minerales como aluminio y bauxita, arcilla, hierro, tantalio, berilio, magnesita y grafito. Perú y Bolivia cubren buena parte de la demanda de antimonio; mientras que Argentina y Chile, del borato. Perú y Chile satisfacen la mitad de la demanda de cobre de Europa, aproximadamente; y nuestro país con México, la tercera parte de la demanda de plata. Perú provee con la cuarta parte de la demanda de telurio y hasta con la tercera parte de la demanda de zinc (Delgado, 2012: 3).

Si bien la minería es una de las actividades que más aporta al PBI de la región, muchas veces los proyectos mineros han sido incompatibles con las

necesidades y el bienestar de la población, en especial de las comunidades que se ven afectadas de manera directa por la cercanía de la localización de la mina. Esta incompatibilidad ha ocasionado grandes pérdidas económicas para la empresa minera y también para el desarrollo económico de la región.

En el 2012, los conflictos sociales por proyectos mineros ascendían a 156 en 16 países latinoamericanos, y afectaron a más de 200 comunidades. El Perú se encuentra entre los países con mayor número de conflictos sociales, además de Chile, Argentina y Brasil (OCMAL, 2012).

### 3. Situación local: Perú

La minería desempeña un papel muy significativo en la economía peruana, tanto en el nivel nacional como en el departamental. En el ámbito nacional, por los altos precios internacionales de los minerales exportados, la minería ha tenido un fuerte crecimiento que se ha reflejado en la generación de ingresos fiscales y de puestos de trabajos, directos e indirectos. En el nivel departamental, la participación de la minería en la actividad económica ha sido importante, por medio del canon minero y la inversión directa, en el desarrollo de la región (Macroconsult, 2012).

De acuerdo con Macroconsult:

La minería es el principal sector exportador del país, ya que explica el 59% de las exportaciones totales. Es el principal pagador de impuestos, con más de 15% del total de recursos tributarios recaudados y 30% del Impuesto a la Renta corporativa, y representa más de 21% de la inversión privada en 2011 (2012: 1).

Parte de los recursos generados por la minería —canon y regalías— se destina a los gobiernos regionales y locales donde se lleva a cabo la actividad minera. En la figura 2.1 se muestra el aporte que ha tenido la minería por estos conceptos.

La inversión es el principal factor que ha contribuido al crecimiento económico del país, lo que ha permitido ampliar la capacidad productiva. Al representar el sector minero el 21% de la inversión privada, se convierte en uno de los sectores que más inversión realiza en el Perú (véase figura 2.2).

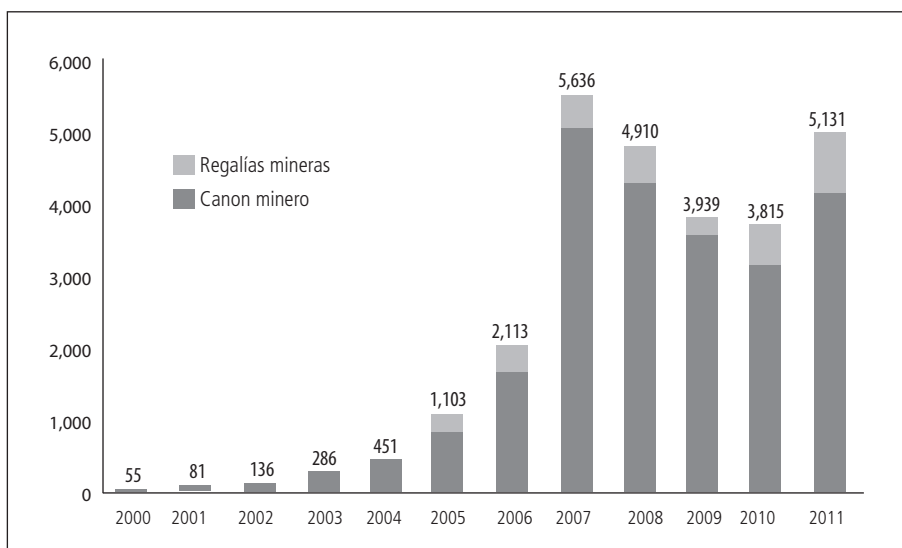


Figura 2.1. Canon y regalías mineras, 2000-2011 (en millones de soles)

Fuente: Macroconsult, 2012: 17.

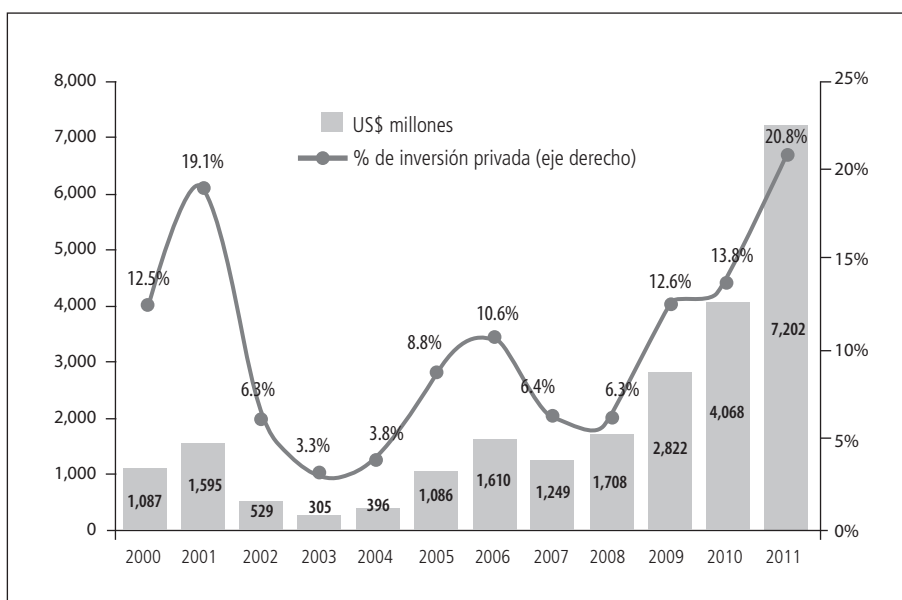


Figura 2.2. Inversión del sector minero (en millones de dólares)

Fuente: Macroconsult, 2012: 21.

Según el Minem, el empleo generado por la minería solo representa el 1% de la población económicamente activa ocupada, aproximadamente. Esta es una participación baja, si se tienen cuenta el peso del sector en el PBI agregado. En la figura 2.3 se muestran las cifras del empleo, directo e indirecto, generado por la minería.

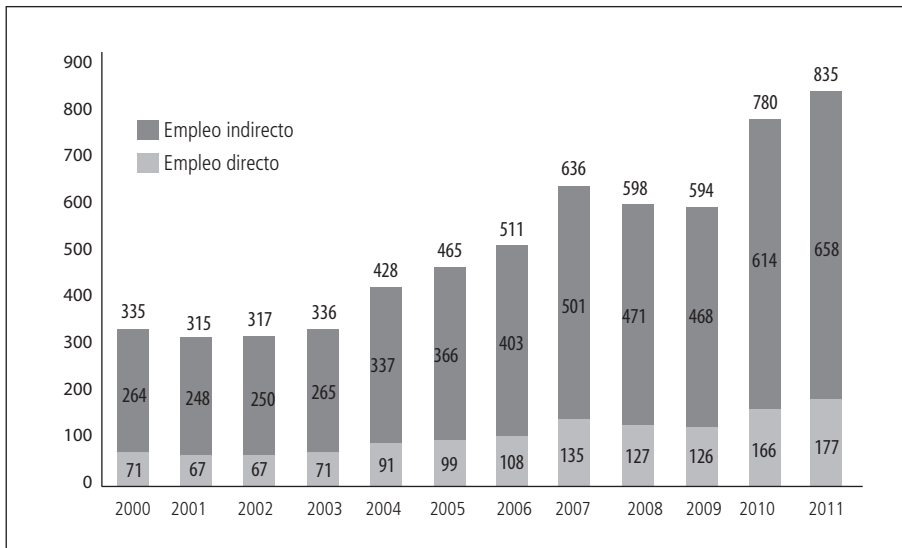


Figura 2.3. Empleo, directo e indirecto, generado por la minería (en miles de empleos)

Fuente: Macroconsult, 2012: 23.

El principal impacto positivo de la actividad minera es el aumento del ingreso familiar en los lugares donde se desarrolla la minería, y la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema. Sin embargo, la percepción que tienen las comunidades es diferente; más bien, es similar a aquellas zonas en las cuales no se desarrolla actividad minera. Esto puede ser por una mala distribución de los impactos. El impacto positivo suele estar concentrado en la población que ya contaba con mayores recursos y mejor educación, pues tienen más oportunidad de aprovechar los beneficios proporcionados por la minería (Macroconsult, 2012: 2).

Por ello, las empresas mineras deben trabajar en este aspecto y, así, mejorar su gestión en responsabilidad social empresarial. La inversión en educación debe ser mayor para que exista una distribución justa de la riqueza.

### 3.1. Participación del Estado y los gobiernos regionales y locales

De acuerdo con la norma ISO 26000 (2010) de responsabilidad social, el Estado peruano, como organización, debe enfocarse en los aspectos sociales, económicos, políticos y ambientales para lograr el desarrollo del país. El Estado debería diseñar políticas públicas conforme a las metas de desarrollo humano y al crecimiento económico, y deben generar condiciones para promover la responsabilidad social en los demás actores.

Para lograr la inclusión social y el desarrollo económico local, los organismos ejecutores locales, es decir los gobiernos locales, deberían proveer a la población de los servicios básicos: salud, educación y seguridad. Sin embargo, los gobiernos locales no han cumplido con este rol.

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), como ente regulador entre las entidades públicas y privadas, por medio de la creación de programas sociales en beneficio de la población menos favorecida, debe intervenir con el fin de crear condiciones de desarrollo sostenible. Es decir, mejorar la calidad de vida de la población, promover el ejercicio de sus derechos y el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades.

La única forma de superar la pobreza es a partir del desarrollo, el cual es función del Estado, y debe ser impulsado por políticas públicas que tengan como objetivo reducir la desigualdad y la exclusión social (Medianero & Maúrtua, 2010: 32-33). Estas políticas se implementan por medio de la ejecución de planes, programas y proyectos de inversión.

Vassallo e Izquierdo de Bartolomé afirman que:

Las inversiones públicas y en concreto la infraestructura constituyen un importante instrumento de política económica, pues desencadena importantes efectos económicos que contribuyen al crecimiento sostenido de la economía [...]. [Además, señalan que] la inversión en infraestructura constituye uno de los principales medios de que dispone el sector público para promover el incremento de renta, empleo y productividad en una región determinada (2010: 21).

El éxito de Suiza en la implementación de proyectos de responsabilidad social se debe a que el objetivo de la Estrategia Nacional de Desarrollo



Sostenible, en el largo plazo, ha sido incluir el desarrollo sostenible en todas las actividades y políticas de las autoridades públicas (Corbière-Nicollier *et al.*, 2007: 112). Por ello, la responsabilidad social del Estado y los gobiernos regionales y locales está vinculada a la calidad del funcionamiento del aparato estatal, cuyo fin es crear las condiciones necesarias para el desarrollo sostenible de la población.

Por ello, la responsabilidad social de las empresas debe contemplar las necesidades fundamentales de las comunidades y la participación del Estado, como actor clave, de modo que pueda determinar aquellas necesidades no cubiertas por este y que puedan poner en riesgo la continuidad o la viabilidad de los proyectos de inversión. La aceptación o rechazo de los planes de responsabilidad social de la empresa dependerá de su capacidad de evaluación de estas condiciones y factores.

### **3.2. Intervención del gobierno en los conflictos sociales**

El 11° *informe del observatorio de conflictos mineros* (CooperAcción, 2012) sostiene que los conflictos mineros vinculados a la minería continuarían en la agenda política del año 2013 y que la estrategia del Gobierno Central peruano no ha variado. Por el contrario, siempre sigue la tesis del complot: todos los conflictos suscitados tienen las mismas causas y se desarrollan estrategias “antimineras” con un componente político. Además, se determinan zonas de sacrificio, se busca imponer los proyectos a la fuerza, sin contemplar los derechos de las comunidades, con una ausencia absoluta de canales democráticos (Fowks, 2012).

Heraldo Muñoz, subsecretario general de la ONU y director regional del PNUD, sostiene que el gobierno busca criminalizar las protestas ante estos conflictos sociales, cuando debería enfrentarlos con diálogo y negociación (ObservadorGlobal.com, 2012). Sin embargo, la Defensoría del Pueblo (Perú21.pe, 2012), en su reporte a diciembre de 2012, registra una tendencia a la baja, como resultado de las políticas de prevención de las empresas inversoras. Luego de los conflictos suscitados por los proyectos Conga y Espinar, las empresas han adoptado como política la negociación antes de que se produzca un hecho de violencia.

La creación de la Oficina Nacional del Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) tiene como uno de sus objetivos la organización y transparencia de este tipo de problemas. Además, en vista de la necesidad de introducir cambios mediante políticas públicas adecuadas, se ha creado el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las inversiones sostenibles, entidad responsable de certificar los estudios de impacto ambiental con un enfoque altamente técnico y una composición multisectorial. Se trata de ampliar la presencia del Estado ante la perspectiva de la imposibilidad de otorgar una respuesta concreta y articulada en la solución de conflictos, y el riesgo que representan para la gobernabilidad.

#### 4. Marco legal y regulatorio peruano

Con el fin de contar con una base regulatoria en cuanto al desarrollo de proyectos sociales, en nuestro país tenemos un conjunto de opciones por las cuales una empresa puede ejecutar iniciativas que promuevan el desarrollo y crecimiento económico, así como la mejora de la calidad de vida de las comunidades.

- *Nueva regalía minera*: las regalías mineras, definidas como la contraprestación económica que las empresas mineras pagan al Estado por la explotación de los recursos, constituyen el principal aporte no tributario. De acuerdo con la Ley 29788, la regalía minera se determina sobre la utilidad operativa trimestral de cada empresa. La tasa efectiva aplicada, entre 1% y 12%, se calcula en función del margen operativo de la empresa por trimestre.
- *Fondos sociales*: tienen como principal objetivo financiar proyectos sociales en beneficio de la población en la “zona de influencia”, según el artículo 7 del Reglamento del Decreto Legislativo 996. Las zonas de influencia, zonas beneficiadas con los proyectos, se establecen en el marco de la Ley 28401.

La constitución de una persona jurídica sin fines de lucro es necesaria para poder otorgar la administración del fondo, cuyos recursos se mantienen en una cuenta bancaria. En este caso, la empresa, los representantes de los centros poblados, las comunidades

campesinas, los representantes de las municipalidades de la zona de influencia se organizan bajo esta figura.

Los recursos pueden provenir de terceros o de las entidades públicas, si su destino es compatible con las prioridades establecidas en el Reglamento del Decreto Legislativo 996. El primer nivel de priorización consiste en el desarrollo de capacidades humanas y provisión de servicios básicos que contribuyan a reducir los niveles de desnutrición en la población infantil, elevar los estándares de calidad de la educación y la salud, aumentar la provisión de servicios de saneamiento, entre otros. El segundo nivel de priorización implica llevar a cabo proyectos de capacitación técnica y fortalecimiento de las capacidades de gestión en educación y salud; la incorporación de proyectos para la generación de empleo productivo, el desarrollo de cadenas productivas y asistencia técnica para los productores agropecuarios, la promoción de la formación empresarial e información de mercados para pequeños empresarios locales, iniciativas de manejo de tecnologías para la recuperación y conservación de recursos naturales para la producción, entre los principales.

Con relación al financiamiento de los proyectos con recursos del fondo, el 5% y 10% de este se destinarán a proyectos de carácter social en favor de la población perteneciente a la municipalidad o municipalidades provinciales y distritales, respectivamente, donde se desarrolla la actividad relacionada con el proceso de promoción de la inversión privada, siempre y cuando dicha municipalidad o municipalidades esté o estén comprendidas en la zona de influencia. Si bien se mantienen las condiciones, al financiamiento de proyectos de carácter social en favor de la población perteneciente a los centros poblados y/o comunidades campesinas donde se desarrolla la actividad relacionada con el proceso de promoción de la inversión privada se le destina el 85% del fondo.

- *Ley de consulta previa:* el 7 de setiembre de 2011 se publicó la Ley 29785, Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La finalidad de esta ley es lograr un acuerdo entre el Estado y los pueblos indígenas, por medio de un diálogo intercultural, que garantice la inclusión de las comuni-

dades en los procesos de toma de decisión y adopción de medidas que respeten sus derechos.

La ley y el reglamento han desarrollado el contenido, los principios y el procedimiento para hacer efectivo el derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas sobre las medidas legislativas o administrativas que afecten, de manera directa, sus derechos colectivos, su existencia física, identidad cultural, calidad de vida o desarrollo.

## 5. Conclusiones preliminares

El desarrollo del marco contextual ha pasado por la revisión de diversos tópicos en diferentes niveles (global, regional y local). En el nivel global, las tendencias e impacto de la minería coinciden con las de los niveles regional y local: cada vez le otorgan mayor relevancia a la implementación de iniciativas de responsabilidad social y eficiencia en la gestión social de sus proyectos. Asimismo, le dan prioridad a la eficiencia en la gestión de expectativas de los grupos de interés y la transparencia de información en el marco de las buenas prácticas de gobierno corporativo; así, se pueden implementar como política institucional con el objetivo de lograr la confianza social y el bienestar común.

Tanto los casos de éxito como aquellos en donde se presentan o se han presentado fricciones, demostraron que los programas de desarrollo sostenible se basan en programas educativos, generación de empleo y creación de infraestructura. La incorporación de estas tres variables permite desarrollar niveles adecuados de empleabilidad, así como brindar a las personas las capacidades necesarias para obtener y mantener un empleo, lo que implica un auténtico desarrollo sostenible.

La participación del gobierno es crucial, pues su función es velar por la satisfacción de las necesidades de infraestructura y la ejecución de programas de desarrollo productivo en la zona. Además, porque en la ejecución de estos últimos se necesita realizar ajustes en la calidad del marco regulatorio y en la institucionalidad, para lograr la implementación de políticas sociales a largo plazo.

# 3

---

## Entorno del proyecto de investigación

El presente capítulo tiene como objetivo describir el entorno en el cual se desarrolla la presente investigación. Se presenta a la empresa minera Hudbay, su proyecto Constanca, la estrategia de responsabilidad social proyectada y a los principales actores.

También se realiza un resumido análisis de la zona de influencia, con énfasis en su organización, sus líderes, los niveles educativos, actividades económicas, infraestructura y acceso a servicios básicos. Esta información permitió establecer las líneas de base del estudio de impacto ambiental (EIA) y social en las comunidades de Uchucarcco y Chilloroya.

### 1. Empresa minera Hudbay

Hudbay es una compañía minera canadiense integrada con operaciones, desarrollo y actividades de exploración en todo el continente americano, enfocada principalmente en el descubrimiento, producción y comercialización de metales base y metales preciosos. La empresa realiza sus operaciones tanto en minas, concentradoras, así como en diferentes instalaciones para producción desde el norte de Manitoba y Saskatchewan, hasta una instalación para la producción de óxido de zinc en Ontario, Canadá. Además, cuenta con una refinería de cobre en White Pine, Michigan, Estados Unidos, y posee propiedades de exploración en Chile y Colombia.

En el 2011, la empresa vendió el 100% de su problemático proyecto de níquel en Fénix, Guatemala, al grupo Solway, para luego adquirir el proyecto minero Constancia en la región Cusco, Perú.

En el 2012, la producción de concentrados de cobre ascendió a 39,587 toneladas, cifra cercana a la máxima proyectada (35,000 y 40,000 toneladas), aunque el pronóstico de la producción para el 2013 resultó ser menor por el cierre de sus dos minas en Canadá. Hudbay espera alcanzar su primer volumen de producción en la mina Constancia a fines del 2014 e iniciar la producción comercial en el segundo trimestre del 2015.

### **1.1. El proyecto Constancia**

El proyecto Constancia se encuentra en Los Andes meridionales del Perú, en los distritos de Chamaca y Livitaca, provincia de Chumbivilcas, en el departamento del Cusco. Aproximadamente, a 643 kilómetros al sureste de la ciudad de Lima y a 110 kilómetros al sur de la ciudad del Cusco (distancias en líneas rectas), con una altitud que varía entre los 3,850 a 4,800 metros sobre el nivel del mar.

El área de estudio ambiental se definió con criterios hidrográficos y quedó delimitada por la quebrada Sacrane de la microcuenca del mismo nombre, así como por las microcuencas Huayllachane y Casanuma, y la unidad hidrográfica Chilloroya.

Existen tres vías de acceso:

- La primera parte desde la ciudad del Cusco: sigue el camino Cusco-Urcos-Sicuani-Desvío a Yauri-Yauri, luego se toma el camino hacia Velille y Santo Tomás hasta el desvío a Livitaca y, desde ahí, hacia el proyecto Constancia. El trayecto involucra un viaje de, aproximadamente, seis horas y un recorrido aproximado de 310 kilómetros.
- La segunda parte de Cusco: por el camino Cusco-Urcos-Combapata-Yanaoca-Livitaca-proyecto de exploración Constancia. Esta alternativa representa un recorrido de 200 kilómetros, aproximadamente.

- La tercera vía de acceso parte de Arequipa: se recorre el camino Arequipa-Imata-Yauri, se sigue por el camino hacia Velille y Santo Tomás hasta el desvío a Livitaca y, desde ahí, dirigirse al proyecto Constancia. El recorrido aproximado es de 360 kilómetros.

Cuenta con la siguiente infraestructura: un camino de 83 kilómetros desde Yauri; planes de construcción de 70 kilómetros de líneas de transmisión eléctrica de la subestación eléctrica de Tintaya (138 Kw), con una actualización planeada de 220 Kw para el 2013; en el ámbito departamental, con una fuente de alimentación eléctrica por una planta hidroeléctrica (C.H. Machu Picchu, 90 Mw), y 45 fuentes de alimentación de 6,209 Mw en el Perú (plantas hidroeléctricas, termoeléctricas, a gas natural, a carbón y termoeléctricas por diésel, residuales y de bagazo).

Se encuentra a 122 kilómetros de distancia de la línea férrea, que es usada por diferentes proyectos mineros; a 475 kilómetros del puerto de Matarani por carretera (243 kilómetros de vía pavimentada y 232 kilómetros de gravilla), 120 kilómetros desde Arequipa por vía pavimentada. El puerto es calificado como de aguas profundas y su administración está a cargo de un grupo privado.

En cuanto a las fuentes de agua, se observa que si bien la mayor parte de agua de la región proviene de pozos, se cuenta con el reservorio de agua de Cunahuiri (que será vertido durante la estación seca).

## **1.2. Los grupos de interés y las estrategias de responsabilidad social establecidas por Hudbay**

Los *actores relevantes* por considerar en un espectro amplio y en el análisis son: la comunidad financiera, representada por los accionistas de la empresa Hudbay Minerals, los empleados, los sindicatos, las comunidades locales, los gobiernos, los clientes, los proveedores, las mineras artesanales e informales y las asociaciones profesionales. Se debe tener en cuenta las opiniones e intereses de estos actores, directos e indirectos, pues pueden influir tanto de manera positiva como negativa en la relación con la empresa.

Las *estrategias de responsabilidad social establecidas por Hudbay en la zona* de influencia del proyecto Constancia, se detallan en una entrevista realizada a

Nino Copero, director de Asuntos Corporativos y de Responsabilidad Social de Hudbay Perú (Stakeholders, 2013: 48-52). El ejecutivo menciona que a pesar de que la mina aún no ha entrado en operaciones, previsto para el 2014, el paquete de programas de responsabilidad social del 2013 ya cuenta con la firma de dos convenios suscritos a inicios de dicho año, relacionados con la obtención de la licencia social para la construcción del proyecto. Se tiene planeado “ejecutar el presupuesto [...] destinado para los convenios suscritos en programas enfocados en educación, salud, desarrollo urbano y de servicios básicos” (Stakeholders, 2013: 52).

Además, indica que tienen bastante avanzada la conformación de las mesas de desarrollo en los distritos, con el fin de lograr su consolidación y poder contar con una Mesa de Desarrollo de la provincia de Chumbivilcas. Así, se puede promover la integración y articulación de las necesidades e iniciativas entre el Estado, las comunidades y la empresa privada. Copero afirma que:

... no vamos a reemplazar al Estado. En ese sentido, somos un canal para que el Estado pueda llegar al entorno de estas comunidades socias nuestras donde Hudbay opera. Nosotros hemos tratado de mantener un equilibrio entre nuestra inversión social y la promoción de iniciativas que corresponde apoyar a los gobiernos Regional y Central. [...] La idea es trabajar en base a todos los programas sociales existentes, por ejemplo, en la cartera del MIDIS y/o proyectos particulares como el Hospital de Chumbivilcas, proyectos de saneamiento en algunos distritos como Livitaca, o [...] en el distrito de Velille, donde vamos impulsar Sierra Productiva (Stakeholders, 2013: 52).

Para lograr las licencias sociales en estas zonas, se organizaron asambleas comunales durante seis meses y de forma semanal, con la asistencia de más de 400 comuneros empadronados, consiguiéndose un compromiso mutuo: la transferencia de tierras comunales, previo pago de un precio; la participación de más de 1,000 comuneros en la construcción del proyecto y un esquema de financiamiento para la compra de maquinaria que arrendarían para la etapa de construcción; sumándole a todo un fondo de inversión social, cuya ejecución se prorratearía a lo largo de la vida útil de la mina.

Hudbay suscribió con la comunidad campesina de Chilloroya un Convenio Marco de Desarrollo Social Integral y de compra-venta de terrenos



para fines mineros. Los principales beneficios son: inversión en proyectos de desarrollo durante la vida útil del proyecto por 53 millones de soles, otorgamiento de hasta 500 puestos de trabajo durante la fase de construcción y explotación, y una inversión de siete millones de soles en la compra de maquinarias a favor de la comunidad. Asimismo, firmó otro acuerdo con la comunidad de Uchucarcco, que contempla dotar de 400 puestos de trabajo, implementar programas de proveedores locales, contratar docentes para colegios primarios, etcétera.

La empresa Hudbay también se encuentra interesada en participar, de manera activa y con el Estado, en el Fondo Nacional de Inclusión Económica (Fonie) en zonas rurales para colaborar en el cierre de brechas de cobertura y de calidad de infraestructura en servicios de agua, electrificación, saneamiento y telecomunicaciones, de forma permanente y sostenible.

En su reporte *Responsabilidad 360°* (Hudbay, 2011) detalla la creación de un fondo social de educación para otorgar becas con la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, destinadas a los estudiantes de las disciplinas relacionadas con la minería. También se diseñó un programa para proporcionar capacitación técnica a los habitantes de las comunidades vecinas de Uchucarcco y Chilloroya, en asociación con Tecsup. Aproximadamente, 120 estudiantes completaron 60 horas de capacitación cada uno durante el 2011 en los módulos iniciales (Hudbay, 2011: 4), orientados a aptitudes básicas de matemática y comunicación.

De manera pública, Hudbay propuso como meta la contratación del 70% de los trabajadores de nivel inicial provenientes de la región local. Para alcanzar esa meta, desarrollaron pautas de contratación equitativas y transparentes, y se implementó una política de salarios competitivos.

Además, se lanzó un programa diseñado para impulsar los emprendimientos comerciales y se sostuvieron reuniones con otras comunidades cercanas, que también proporcionan fuerza de trabajo, con el fin de analizar oportunidades de desarrollo con sus integrantes. Con la Escuela Chacra, se lanzó un programa diseñado para impulsar los emprendimientos en Uchucarcco y Chilloroya, como una forma de colaborar con las necesidades de Constancia y sostener a las comunidades después del cierre de la mina.

Hudbay también trabaja con los contratistas locales, brindándoles asistencia para poder participar en sus procesos de adquisición y licitaciones. En el 2011, realizaron talleres y encuentros para ayudar a los contratistas a reunir los requisitos que les permitiera entablar actividades comerciales con la minera.

## **2. Zona de influencia del proyecto**

Chumbivilcas es una provincia del departamento de Cusco, limita por el norte con el distrito de Paruro y Acomayo, al este con los distritos de Canas y Espinar, al sur con el departamento de Arequipa y al oeste con el departamento de Apurímac. Su capital es la ciudad de Santo Tomás, su extensión total es de 5,371.08 km<sup>2</sup> y políticamente se divide en ocho distritos: Santo Tomás, Capacmarca, Chamaca, Colquemarca, Livitaca, Llusco, Quiñota y Velille.

Cuenta con 75 comunidades campesinas que se encuentran a 3,360 metros sobre el nivel del mar. Las condiciones climáticas son variadas; las temporadas de lluvia se presentan durante los meses de noviembre y abril; mientras que las épocas de heladas, en los meses de mayo a julio.

A continuación, se presentan las comunidades y elementos por tener en cuenta en la zona de influencia:

### **a) Comunidad campesina de Uchucarcco**

Se ubica en el distrito de Chamaca, provincia de Santo Tomás. Se encuentra a 3,481 metros sobre el nivel del mar. Su fundación se llevó a cabo el 31 de noviembre de 1928, su inscripción registral se realizó el 22 de julio de 1994 y, según el directorio de comunidades campesinas del Perú realizado en el 2009, está conformada por 190 familias (Cofopri, 2009). Se accede por Espinar, en un viaje de dos horas, o por la provincia de Canas, en un viaje de cuatro horas, aproximadamente.

### **b) Comunidad campesina de Chilloroya**

Se ubica en el distrito de Livitaca, provincia de Chumbivilcas, departamento del Cusco. Se encuentra a 3,752 metros sobre el nivel del mar, cuenta con

aproximadamente 1,650 hectáreas como propiedad comunal, que ha sido en gran parte parcelada y se encuentra bajo usufructo familiar con fines agropecuarios. Se fundó el 17 de diciembre de 1993, su inscripción registral se realizó el 26 de febrero del 1996 y está conformada por 172 familias registradas (Cofopri, 2009).

En el cuadro 3.1 se detallan las distancias entre el proyecto Constancia y los centros poblados cercanos.

Cuadro 3.1. *Distancia a los centros poblados (en línea recta)*

Centro poblado	Distancia al proyecto (en kilómetros)
Centro poblado Chilloroya	0.7
Uchucarcco Alto	9.1
Uchucarcco Bajo	8.6
San Antonio	13.1
Huaylla Huaylla	11.8
Espinar (Yauri)	51.3
Velille (capital)	12.8
Livitaca (capital)	21.3
Cusco (capital)	110.0

Fuente: Insideo, 2012.

### c) Infraestructura de la zona

La única posta que existe en Chilloroya tiene 14 años de antigüedad y emplea a un técnico en enfermería. Se evidencian las carencias del establecimiento de salud, tanto en términos de equipo como de personal, lo cual impide brindar un servicio especializado con la cobertura adecuada.

Por otro lado, la infraestructura educativa está representada por la Institución Educativa N.º 56377, que ofrece tres niveles de educación: inicial, primario y secundario. Diez maestros conforman el capital humano de esta institución (seis docentes para el nivel secundario, tres docentes para el nivel primario y un docente para el nivel inicial).

En cuanto al servicio público de agua para uso doméstico y uso productivo, este proviene de fuentes naturales. En general, la localidad se caracteriza por la inexistencia de infraestructura de abastecimiento de agua (Insideo, 2012).

Con relación a la infraestructura vial, las condiciones de las vías de transporte no facilitan la comunicación con otras localidades y el resto de la región, pues carecen del mantenimiento adecuado. Si bien el camino de acceso desde Cusco hasta Santo Tomás y a Velille está asfaltado, el de Velille con dirección a Espinar se encuentra afirmado, al igual que los caminos que llevan a la comunidad de Chilloroya y de esta a Uchucarcco, los cuales se encuentran en constante mantenimiento por la empresa Graña y Montero.

Por último, respecto de los medios de comunicación, la comunidad posee un teléfono público de la empresa Gilat, cuya antigüedad es de aproximadamente nueve años y se localiza en una bodega comercial de la comunidad de Uchucarcco; Uchucarcco y Chilloroya cuentan con cobertura celular y de transferencia de datos, gracias a la antena de recepción instalada en el campamento minero Constancia, siendo el único proveedor Movistar. Ambas comunidades aprovechan esta facilidad para implementar cabinas de internet.

Chilloroya se caracterizaba por la precariedad de la infraestructura urbano residencial: las paredes del 82% de las viviendas son de adobe, 93.7% de ellas tiene pisos de tierra y 78.3% posee techos de paja y hojas de palmera. Sin embargo, el proceso de reubicación llevado a cabo por la empresa Hudbay, con la construcción de nuevas viviendas con todos los servicios básicos y la autoconstrucción, ha convertido a la comunidad en un asentamiento de perfil urbano.

Por su parte, Uchucarcco, al contar con una mayor población, tener más tiempo de creación y una mayor concentración del comercio, es un pueblo densamente poblado. La mayor parte de las residencias son de adobe, de una o dos plantas, con pisos de tierra y techos de calamina o teja.

#### **d) Acceso a servicios públicos**

La mayoría no tiene acceso a este tipo de servicios: de un total de 145 hogares registrados, solo el 5.5% de ellos se abastece de agua potable mediante red pública entubada, el 59.3% se abastece de manantiales o puquiales, el 11.7% usa pilones públicos y el resto hace uso de acequias y canales.

Respecto de los servicios higiénicos, el 55.2% califica como categoría pozo ciego o letrina y el 42.7% del total de las viviendas de la comunidad no cuenta con ningún tipo de servicio higiénico. El 35.2% de las personas que representaron a estas últimas viviendas manifestaron que usan el campo como servicio higiénico.

Como no hay acceso a la luz eléctrica, el 85.5% hace uso de velas y hay un pequeño porcentaje que cuenta con paneles solares, 4.1%, o utiliza baterías, 3.4%, para alumbrar sus viviendas.

#### **e) Actividades económicas**

La población en edad de trabajar (PET) representa el 62.8% de la población total mayor de 14 años. La comunidad campesina de Chilloroya se dedica, principalmente, a las actividades agropecuarias (57.4%), la actividad minera (18.8%), las actividades ganaderas (15.8%), el comercio (3%) y, en menor proporción, a las actividades agrícolas (3%). Las ferias o mercados en la ciudad de Espinar, el distrito de Velille y en la propia comunidad se constituyen en los principales puntos de comercialización.

En la comunidad campesina de Chilloroya se realizan dos ferias al año, en los meses de mayo y agosto. En el caso de las ferias de la comunidad, se ofrecen los siguientes productos: carne de res, carnero y llama; lana de oveja y alpaca; productos lácteos como queso y leche; y adquieren productos de consumo masivo como: hortalizas, legumbres, frutas, abarrotos, ropa, artículos de ferretería, entre otros.

#### **f) Educación y analfabetismo**

La población permanente de la comunidad campesina Chilloroya es predominantemente analfabeta (76.1%). El analfabetismo es una condición que se presenta, por lo general, en la población femenina (37.4%); mientras que esta condición alcanza el 12.1% en los hombres. El 21% de la población cuenta con un nivel de educación secundaria completa, mientras que la educación superior es casi nula (2.9%). Las diferencias de nivel educativo por sexo indican que las mujeres tienen un menor acceso a la educación.

### g) Organización

La caracterización político-institucional se define a partir de la organización comunal, constituida por la Asamblea Comunal, la Junta Directiva y los comités. La Junta Directiva está conformada por un presidente, vicepresidente, secretario, fiscal, tesorero y dos vocales. La Asamblea Comunal es el órgano en el que participan y deciden todos los comuneros activos. Por su parte, los comités se ocupan de los temas que atañen a los pobladores del lugar. Asimismo, existe la Ronda Campesina, organización creada, aproximadamente, hace cinco años con la finalidad de combatir el abigeato en la zona.

En cuanto a los representantes del Estado, el Gobierno Central está representado por el alcalde de la Municipalidad del Centro Poblado Menor de Chilloroya y el gobierno local, por el teniente gobernador. Por último, también existen organizaciones locales, tales como: Asociación de Jóvenes de Chilloroya, Asociación de Padres de Familia de Chilloroya (Apafa Chilloroya), Club de Madres y Vaso de Leche.

### 3. Propuesta del modelo teórico inicial

La información obtenida en los tres primeros capítulos nos ha permitido elaborar el modelo inicial. El modelo teórico inicial, representado en la figura 3.1, muestra los seis factores que influyen en el desarrollo sostenible de la zona de influencia bajo la intervención de la minería y sus respectivas variables: responsabilidad social, cultura de la comunidad, participación del gobierno, organización empresarial, integración económica y social de la zona y desarrollo sostenible.

- El *factor responsabilidad social* explica la participación de la empresa en lo concerniente al desarrollo sostenible y económico de las comunidades. Se mide por una adecuada identificación de los impactos reales o potenciales en las comunidades; su eficiencia en la gestión social por medio del diseño y la implementación de políticas de responsabilidad social, planes de relaciones comunitarias y proyectos o programas de desarrollo; su eficiencia en la gestión de las expectativas de los grupos de interés y la transparencia con la que lleva a cabo sus operaciones.

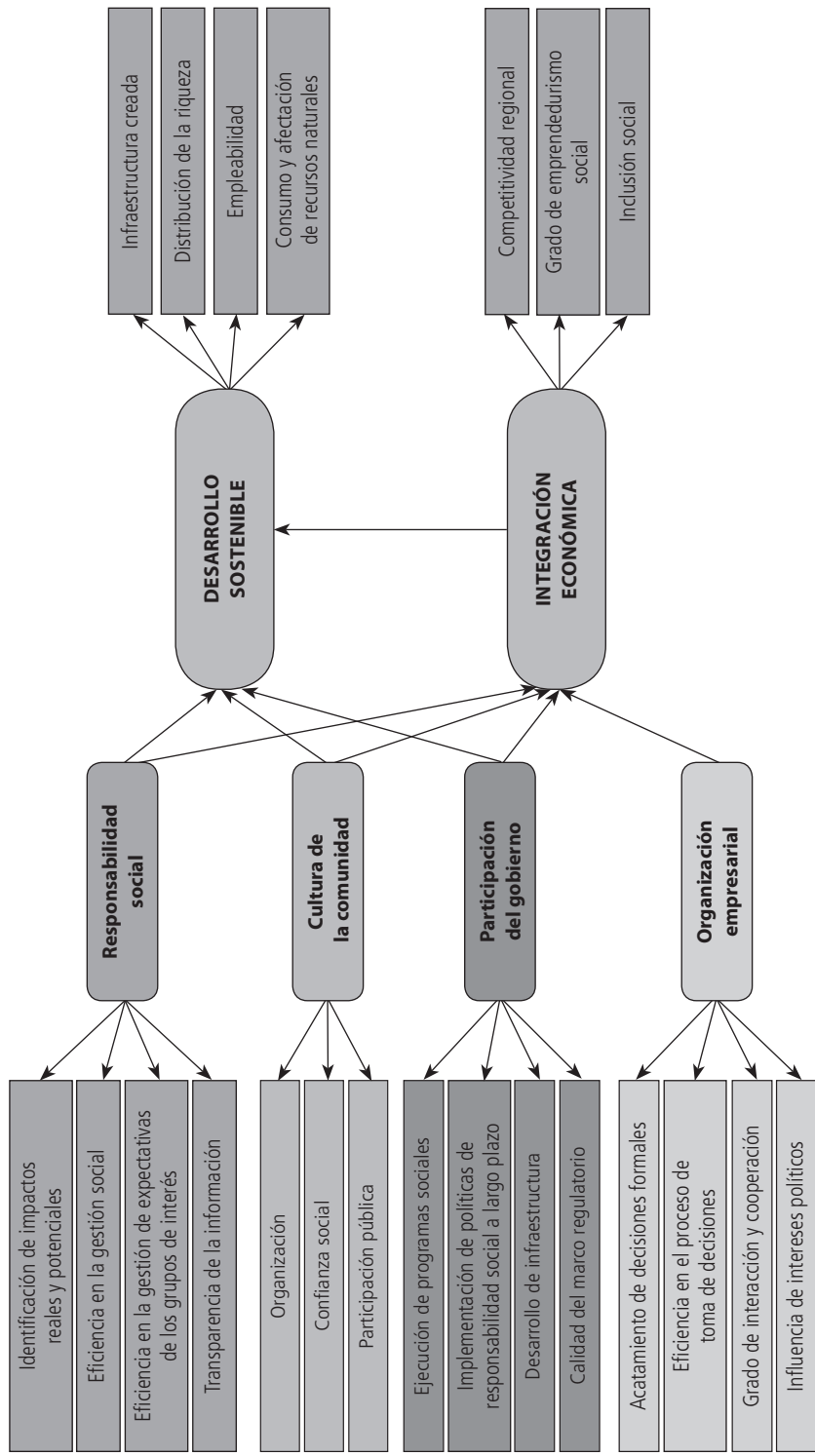


Figura 3.1. Modelo teórico inicial

Fuente: ISO 26000, 2010.  
Elaboración propia.

- El *factor cultura de la comunidad* explica aquellos aspectos de las comunidades que se deben tener en cuenta para poder generar desarrollo sostenible y económico. La medición de este factor es posible por la forma de organización que tienen las comunidades, la confianza social que tienen respecto de que los demás actores actúan a favor de sus intereses y la participación pública, que es el involucramiento de las comunidades de una forma proactiva en los programas de desarrollo, estableciendo alianzas con los demás actores.
- El *factor participación del gobierno* explica el papel que desempeña el gobierno en el desarrollo de las comunidades y el grado de su compromiso. Se mide por la ejecución de programas sociales en favor del desarrollo económico y social de las comunidades, teniendo en cuenta que es su responsabilidad, más allá de la intervención de otros actores económicos, como los inversionistas privados. Otros elementos que también posibilitan su medición son: la implementación de políticas a largo plazo, que permitan que los planes de desarrollo trasciendan más allá de los cambios de gobierno, la calidad del marco regulatorio que favorezca a las poblaciones vulnerables sin desalentar la inversión privada y el desarrollo de infraestructura para alentar la inversión y generar oportunidades para las comunidades.
- El *factor organización empresarial* trata de explicar la forma en la que se organizan la empresa, las comunidades, el gobierno y otros actores involucrados para generar desarrollo en las comunidades.

Este factor se mide por la eficiencia en el proceso de toma de decisiones, a pesar de que cada actor cuenta con autonomía y, a la vez, comparte responsabilidades. Por lo tanto, el trabajo debe efectuarse en conjunto, más allá de sus intereses particulares. Otra variable importante en la medición de la organización empresarial es el grado de interacción y cooperación, sin dejar de lado que el poder debe compartirse y de reconocer los aportes de cada grupo. Es importante entender que no cooperar con los otros actores imposibilita alcanzar los objetivos en beneficio propio. El acatamiento de decisiones formales también permite medir la organización empresarial. Con esta variable se busca medir la capacidad de los actores



para respetar los acuerdos firmados por sus representantes, para ello es importante determinar quién tiene realmente la autoridad en cada grupo de interés. Finalmente, la influencia de los intereses políticos de los actores afectará de manera negativa a la organización y los esfuerzos de los demás actores por alcanzar el desarrollo.

- La responsabilidad social que ejerce la empresa, la cultura de la comunidad, la participación del gobierno y la organización empresarial existente entre los actores son los factores o componentes que impulsan la integración económica y social de la zona. Dicha integración consiste en desarrollar la capacidad productiva y el potencial económico de las regiones involucradas; capacidad que se mide por las variables competitividad regional, el emprendedurismo y la inclusión social (acceso a las oportunidades de los sectores menos favorecidos).
- Los componentes que impulsan el desarrollo sostenible son: la responsabilidad social que ejerce la empresa, la cultura de la comunidad, la participación del gobierno, la organización empresarial existente entre los actores y la integración económica de la zona. El desarrollo sostenible consiste no solo en satisfacer las necesidades presentes sin afectar las futuras, sino también en generar progreso y desarrollo para las comunidades, más allá de la existencia de uno de los actores económicos; en este caso, la empresa minera. Por ello, se mide a partir de diversas variables, como el desarrollo de infraestructura, la empleabilidad, la distribución de la riqueza, y el consumo y la afectación de los recursos.

En el cuadro 3.2 se muestra la matriz de consistencia, en donde se explican cada uno de los factores (variable dependiente, VD o latente, VL) detallados en los párrafos anteriores y sus respectivas variables, elaborada a partir de las fuentes de información secundaria revisadas.

Cuadro 3.2. *Matriz de consistencia*

Categoría o tipo de variable	Variables de medición	Definición	Referencias
<b>Desarrollo sostenible (variable dependiente)</b>		Proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras. El desarrollo económico y el uso racional de los recursos naturales, así como el respeto por el medio ambiente, se encuentran fuertemente relacionados.	Comisión Brundtland (1987).
	1. Desarrollo de infraestructura	Se ha visto que muchas empresas invierten en creación de infraestructura como parte de sus programas de responsabilidad social (RS).	Hillage y Pollard (1998).
	2. Empleabilidad	Es la capacidad de las personas para obtener y mantener un empleo. Esta capacidad no sería sostenible si no hubiese programas de educación. Por lo tanto, incluye el tema de capacitación.	Hillage y Pollard (1998).
	3. Distribución de riqueza	En gestión de grupos de interés: la gerencia debe tener en cuenta la interdependencia de los esfuerzos y compensaciones entre los grupos de interés, y debe tratar de lograr una distribución equitativa de los beneficios. El impacto positivo ocasionado por la minería suele estar concentrado en la población que ya contaba con mayores recursos y mejor educación, pues tienen más oportunidad de aprovechar los beneficios proporcionados por la minería. Por ello, es en este aspecto en el cual deben trabajar las empresas mineras para poder mejorar su gestión en responsabilidad social empresarial (RSE).	Rotman (1999). Macroconsult (2012: 2).
4. Consumo y afectación de recursos naturales	Dimensión ambiental: el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar su <i>stock</i> de recursos naturales renovables y su medioambiente, con perspectiva a largo plazo. En esta dimensión cobran mayor importancia los recursos naturales, como el suelo, el agua y los recursos vegetales, que determinan a corto plazo la capacidad productiva de una determinada región.	Chavarría, Sepúlveda y Rojas (2002).	

Categoría o tipo de variable	Variables de medición	Definición	Referencias
Integración económica y social (variable dependiente)		<p>Según Tanaka, Zárate y Huber: "Una fuente importante de conflictos proviene de la incursión de industrias extractivas a nivel local o regional en zonas donde la actividad económica estaba centrada en otras actividades. Se percibe una incompatibilidad entre las industrias extractivas y estas actividades, así como una incompatibilidad con 'formas de vida' en términos sociales y culturales" (2011: 47).</p> <p>Dimensión económica: se vincula la capacidad productiva y el potencial económico de las regiones. Dentro de esta dimensión se visualiza el vínculo entre las actividades primarias con el procesamiento y el comercio, así como con el uso de los recursos naturales.</p>	<p>Tanaka, Zárate y Huber (2011).</p> <p>Chavarría, Sepúlveda y Rojas (2002).</p>
	1. Competitividad regional	Competitividad regional se entiende como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad y el bienestar de la población de la región. Este índice ha definido cinco determinantes de la competitividad regional: economía, gobierno, personas, infraestructura y empresa.	Centrum Católica (2010).
	2. Grado de emprendedurismo social	Creación de actividad para desarrollar productos y servicios, beneficiando a personas que por algún motivo se encuentran desatendidos.	De Pablo López (2005).
3. Inclusión social	Proceso que asegura que quienes se encuentran en riesgo de pobreza y exclusión social tengan las oportunidades y recursos necesarios para participar en programas de desarrollo.	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1995).	



Cuadro 3.2. *Matriz de consistencia* (continuación)

Categoría o tipo de variable	Variables de medición	Definición	Referencias
Responsabilidad social (variable latente)		<p>RSE implica la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que tome en consideración los intereses de sus partes interesadas. RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas e instituciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en la relación con sus partes interesadas.</p> <p>RSE estratégica: creación de valor compartido. Esto implica generar valor para la empresa y para la sociedad.</p>	<p>ISO 26000 (2010). Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Porter y Kramer (2003).</p>
	1. Identificación de impactos reales y potenciales (riesgos)	<p>Debida diligencia es el proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos, reales y potenciales, de carácter social, ambiental y económico, de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objeto de evitar y mitigar dichos impactos negativos.</p>	<p>ISO 26000 (2010).</p>
	2. Eficiencia en la gestión social	<p>Gestión social es el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad.</p> <p>Es el proceso que promueve el desarrollo sostenible de las poblaciones involucradas en las actividades minero-energéticas, en el marco de la participación, equidad de inclusión, mediante la formulación de políticas de responsabilidad social y la promoción de las relaciones armoniosas entre los actores.</p> <p>Los pasos necesarios para diseñar e implementar un sistema de gestión social se inician con la identificación de temas y los grupos de interés o <i>stakeholders</i>, directos e indirectos; continúa con el establecimiento de la situación actual, el establecimiento de metas y de medidas gerenciales; y finaliza con el monitoreo y toma de acciones correctivas. Esto con el fin de incorporar el manejo de los temas sociales claves dentro de un sistema de gestión social, para mejorar el desempeño en los temas críticos o sensibles o cambios generales que abarcarían todas las áreas de desempeño de la compañía.</p>	<p>Unesco-Iteso (2001). Oficina General de Gestión Social (2007). Oxfam Internacional y Social Capital Group (2007).</p>
Eficiencia en la gestión de expectativas de grupos de interés	<p>Según Elliot (2001: 65), es muy importante conocer las necesidades, expectativas y características de los grupos de interés, pues esto determinará el éxito del proyecto. Asimismo, el Instituto de Gestión de Proyecto (2004: 28), sostiene que el equipo de gerencia de proyecto debe identificar a los interesados y determinar sus necesidades y expectativas con la finalidad de manejar e influenciar dichas expectativas para garantizar el éxito.</p>	<p>Elliot (2001). Instituto de Gestión de Proyecto (2004).</p>	
3. Transparencia de la información	<p>Según Urroz (2010): "La transparencia corporativa es una política del Gobierno Corporativo de una compañía, destinada a informar a la sociedad sobre sus actividades comerciales y financieras, su gestión, sus resultados y su aporte a la sociedad a través de la Responsabilidad Social Empresarial".</p>	<p>Urroz (2010).</p>	

Categoría o tipo de variable	Variables de medición	Definición	Referencias
Cultura de la comunidad (variable latente)	1. Organización	<p>La cultura de un pueblo es su equipo de ideas e instituciones, y de actividades convencionales.</p> <p>Realidad observable, normas y valores, y principios básicos compartidos por un grupo de personas.</p> <p>Cultura es el conjunto de rasgos compartidos y transmitidos por un determinado grupo humano. Estos rasgos comunes permiten organizar la forma de vida del grupo, lo que le proporciona una identidad común que lo diferencia de otros grupos.</p> <p>Existen cuatro dimensiones de desarrollo sostenible, como la dimensión social, que tiene como referente la población, el énfasis se encuentra en sus formas de organización, la participación en la toma de decisiones y el nivel de organización de sus grupos de interés. Las relaciones sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad tienen como base la religión, la ética y la propia cultura.</p>	<p>Redfield (1953).</p> <p>Trompenaars y Hampden-Turner (1998)</p> <p>Albó (2000).</p> <p>Chavarría, Sepúlveda y Rojas (2002).</p>
	2. Confianza social	<p>Con respecto a las comunidades campesinas, "cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación. Y la cooperación, a su vez, refuerza la confianza".</p> <p>Se define la confianza social de la siguiente manera: "Decir que yo confío en ti en lo relativo a algún asunto significa que tengo razones para esperar que tú actúes de acuerdo con mi interés respecto a dicho asunto, porque tienes buenas razones para hacerlo, razones que se basan en mi interés... Tus intereses contienen mi interés".</p>	<p>Putnam (1993; citado en Forni, Siles, &amp; Barreiro, 2004: 171).</p> <p>Hardin (1999: 26).</p>
	3. Participación pública	<p>Proceso mediante el cual un proponente de proyectos (público o privado) y la sociedad establecen alianzas, realizan procesos de comunicación (en doble vía) y generan soluciones a problemas comunes.</p> <p>Implica: responsabilidad compartida, aportes por parte de la comunidad, acceso de la población a los que toman las decisiones, transparencia, supervisión.</p>	<p>OEA (2001).</p>



Cuadro 3.2. *Matriz de consistencia (continuación)*

Categoría o tipo de variable	Variables de medición	Definición	Referencias
<b>Participación del gobierno (variable latente)</b> <b>(Programa Servir)</b>		Para lograr la inclusión social es necesaria la intervención de gobiernos, organizaciones internacionales, clientes, empleados, instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil y el público en general.	SNV & WBCSD (2008).
	1. Ejecución de programas sociales	El Estado debe enfocarse en los aspectos sociales, económicos, políticos y ambientales, para lograr el desarrollo del país. El Estado debería diseñar políticas públicas conforme a las metas de desarrollo humano y al crecimiento económico, las que deben generar condiciones para promover la responsabilidad social en los demás actores. La única forma de superar la pobreza es por medio del desarrollo, el cual es función del Estado y debe ser fomentado por políticas públicas para impulsar la eficiencia en diversos sectores de la economía. Asimismo, los autores señalan que las políticas deben estar orientadas a reducir la desigualdad y la exclusión social. La implementación de estas políticas se realiza por medio de la ejecución de planes, programas y proyectos de inversión.	ISO 26000 (2010).  Medianero y Maúrtua (2010).
	2. Implementación de políticas a largo plazo	El éxito de Suiza en la implementación de proyectos de responsabilidad social se debe a que el objetivo de la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible, en el largo plazo, ha sido incluir el desarrollo sostenible en todas las actividades y políticas de las autoridades públicas.	Corbière-Nicollier, Dupasquier, Knöpfel y Münster (2007: 112).
	3. Calidad del marco regulatorio	Capacidad del gobierno para implementar políticas acertadas que permitan y promuevan el desarrollo. Además, mide la incidencia de políticas hostiles para el desarrollo del mercado y sus servicios.	Kaufmann, Kraay y Zoido-Lobaton (2002).
4. Desarrollo de infraestructura	Las inversiones públicas y, en concreto, la infraestructura constituyen un importante instrumento de política económica, pues desencadenan importantes efectos económicos que contribuyen al crecimiento sostenido de la economía. La inversión en infraestructura constituye uno de los principales medios de que dispone el sector público para promover el incremento de la renta, el empleo y la productividad en una región determinada.	Vassallo e Izquierdo de Bartolomé (2010).	

Categoría o tipo de variable	Variables de medición	Definición	Referencias
<b>Organización empresarial (variable latente)</b>		<p>La iniciativa de algunas empresas de utilizar principios políticos para la gestión de sus organizaciones tiene sentido porque, cada vez en mayor medida, las organizaciones se comportan como pequeñas sociedades antes que como sistemas personales. Además, el modelo federalista es el más apropiado porque permite a las organizaciones encarar el desafío de las paradojas de poder y control. Es decir, la necesidad de hacer que las cosas sean grandes, manteniéndolas pequeñas, y fomentar la autonomía dentro de determinados límites.</p>	Comisión Brundtland (1987).
	1. Eficiencia en el proceso de toma de decisiones	<p>El componente central de la gobernabilidad es la adopción de decisiones. Se refiere a la toma de decisiones formales por parte de diversos grupos de interés y la medida en que se adoptan, más allá de sus intereses.</p> <p>En el caso de esta investigación, en particular, cada actor que interviene en los conflictos sociales (gobierno, comunidad, empresa y otros actores) debe contar con cierta autonomía y deben respetarse las decisiones de cada grupo relevante, lo que llevará a una convivencia de respeto mutuo y responsabilidad compartida.</p>	<p>Instituto de la Gobernabilidad (2012).</p> <p>Handy (1993).</p>
	2. Grado de interacción y cooperación	<p>“... el conjunto de tradiciones e instituciones que determinan cómo se ejerce la autoridad”, es decir, es un estilo de gobierno que se caracteriza por el grado de cooperación e interacción.</p> <p>En el caso de nuestro estudio, no debe existir un actor que tenga mayor poder en perjuicio de otro, el poder tiene necesariamente que compartirse; así también los miembros de cada grupo tienen derecho a que se reconozca sus aportaciones, ser escuchados y que se comprendan sus diferencias culturales. Tanto el Gobierno, la empresa, la comunidad y los otros grupos de interés se necesitan para alcanzar el desarrollo de la zona de influencia. Todos los grupos de interés deben encontrar la forma de combinar esfuerzos, pues la marginación o desamparo de cualquiera de ellas significaría la imposibilidad de alcanzar los objetivos que tienen en común.</p>	<p>Instituto de la Gobernabilidad (2012).</p> <p>Handy (1993).</p>
	3. Acatamiento de decisiones formales	<p>La autoridad se obtiene de aquellos sobre los que se ejerce la autoridad; por ello, debe quedar claro quién puede hacer qué, cómo se equilibra el poder y quién tiene autoridad en cada grupo de interés.</p>	Handy (1993).
4. Influencia de intereses políticos	<p>Además de la comunidad, el gobierno y la empresa, se encuentran las federaciones, los sindicatos, la Iglesia, los partidos políticos. Los autores agregan un nuevo tipo de actores sociales que se generan ad hoc en el contexto del conflicto y se desintegran cuando este se resuelve: “comités de lucha” y “frentes de defensa”.</p>	Tanaka, Zárate y Huber (2011: 24).	

# 4

---

## Análisis de los resultados

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. El desarrollo sostenible de las comunidades con el apoyo de la inversión minera tiene muchas aristas y puntos de vista; por ello, se hizo todo lo posible para que las personas entrevistadas pudiesen representar a los principales actores involucrados y a los expertos en el tema.

Los expertos se diferenciaron en cinco grupos:

- *Académicos*, se tuvo entrevistas con dos docentes investigadores, expertos en responsabilidad social y comunidades andinas e indígenas de universidades de prestigio.
- *Empresas del sector extractivo*, participaron siete expertos que laboran en las áreas de Relaciones Comunitarias y Comunicaciones de las empresas mineras más representativas del país.
- *Consultores y expertos en desarrollo sostenible, relaciones comunitarias y responsabilidad social*, en este grupo se tuvo entrevistas con cuatro expertos.
- *Organismos no gubernamentales (ONG)*, tres expertos que laboran en las ONG orientados a temas de desarrollo sostenible y responsabilidad social accedieron a ser entrevistados.
- *Gobierno*, se pudo tener entrevistas con dos expertos de ministerios encargados de supervisar a las empresas mineras.



En función del grupo al que pertenecen, los expertos entrevistados mostraron diversos enfoques de los temas tratados, por lo que resultaba relevante para la presente investigación contar con el aporte de cada uno de ellos.

Además, se tuvo reuniones con cinco expertos en temas específicos, cuyos aportes fueron útiles para profundizar algunos temas importantes al momento de realizar las entrevistas con los expertos considerados en el análisis cualitativo y tener un mejor acercamiento a las comunidades durante la aplicación de las encuestas. Sin embargo, estas entrevistas no se tuvieron en cuenta en el análisis cualitativo porque la información proporcionada estaba orientada a un tema específico y podían sesgar los resultados.

### **1. Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo de los datos provenientes de las encuestas, como ya se mencionó, se realizó con la ayuda del programa informático Atlas TI y nos permitió identificar factores o grupos de variables.

En primer lugar, se identificaron las veces en que las variables fueron conceptualizadas por los expertos entrevistados; luego, se generó el reporte por experto, y se asociaron e incorporaron las variables en su respectiva categoría o factor. Por último, se desarrolló una jerarquización de factores en función del nivel de ocurrencia de las variables contenidas. Los resultados del proceso se presentan en la figura 4.1.

Los factores responsabilidad social, participación pública, participación del gobierno y organización empresarial (variables latentes) representan los componentes por tener en cuenta y las condiciones que se deben dar para impulsar el desarrollo sostenible y la integración económica (variables dependientes) de las comunidades. Además de los cuatro primeros factores, el factor integración económica es también un componente importante para generar el desarrollo sostenible. En el cuadro 4.1 se presenta la jerarquización de componentes de cada una de las variables dependientes.

Los factores antes mencionados (variables dependientes y latentes) se miden por medio de las denominadas variables de medición, cuya jerarquización se presenta en el cuadro 4.2.

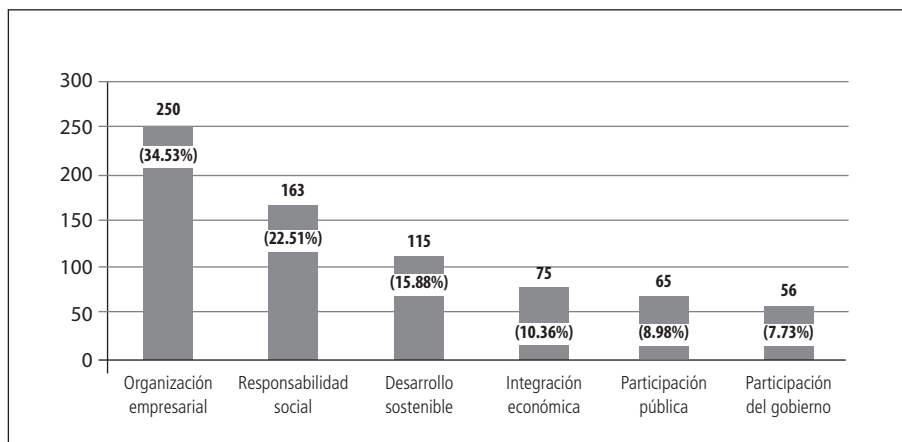


Figura 4.1. Jerarquización de factores

Nota. La frecuencia se muestra entre paréntesis.  
Elaboración propia.

Cuadro 4.1. Jerarquización de componentes: integración económica de la zona y desarrollo sostenible

N.º	Categoría o factor	Total	Frecuencia	Frecuencia acumulada
<b>Integración económica de la zona</b>				
1	Organización empresarial	250	46.82%	46.82%
2	Responsabilidad social	163	30.52%	77.34%
5	Participación pública	65	12.17%	89.51%
6	Participación del gobierno	56	10.49%	100.00%
	<i>Factor integración económica</i>	<b>534</b>	<b>100.00%</b>	
<b>Desarrollo sostenible</b>				
1	Organización empresarial	250	41.05%	41.05%
2	Responsabilidad social	163	26.77%	67.82%
4	Integración económica	75	12.32%	80.13%
5	Participación pública	65	10.67%	90.80%
6	Participación del gobierno	56	9.20%	100.00%
	<i>Factor desarrollo sostenible</i>	<b>609</b>	<b>100.00%</b>	

Elaboración propia.

Una herramienta importante del análisis cualitativo es el estudio de redes o *networks*, razón por la cual se estableció el uso del diagrama de influencias. La figura 4.2 muestra un posible sistema de relaciones básicas entre las variables (para la teorización del modelo), tales como: “asociación”, “es parte de”, “es causa de”, “contradice a”, “es propiedad de” (Martínez, 2004).

Cuadro 4.2. Jerarquización de componentes

N.º	Variable	Total	Frecuencia	Frecuencia acumulada
<b>Factor: Organización empresarial</b>				
1	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo*	48	19.20%	19.20%
2	Empoderamiento de las comunidades	45	18.00%	37.20%
3	Cooperación entre actores en búsqueda de beneficios compartidos*	34	13.60%	50.80%
4	Roles y responsabilidades de cada actor en el desarrollo	33	13.20%	64.00%
5	Concordancia en la definición de desarrollo sostenible	31	12.40%	76.40%
6	Eficiencia en la toma de decisiones y negociaciones*	22	8.80%	97.20%
7	Cumplimiento de compromisos	10	4.00%	80.40%
8	Participación de beneficios	10	4.00%	84.40%
9	Influencia de intereses personales y/o políticos*	10	4.00%	88.40%
10	Participación de facilitador	7	2.80%	100.00%
<i>Factor: Organización empresarial</i>		250	100.00%	
<b>Factor: Responsabilidad social</b>				
1	Eficiencia en la gestión social*	51	31.29%	31.29%
2	Respeto y consideración de la cultura de las comunidades*	35	21.47%	52.76%
3	Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos de interés*	22	13.50%	66.26%
4	Iniciativas e impulso de programas de desarrollo de potencial productivo	21	12.88%	79.14%
5	Transparencia*	17	10.43%	89.57%
6	Identificación de impactos reales y potenciales*	10	6.13%	95.71%
7	Promoción de la visión al interior de la empresa del plan de desarrollo y relaciones comunitarias	7	4.29%	100.00%
<i>Factor: Responsabilidad social</i>		163	100.00%	
<b>Factor: Participación pública</b>				
1	Compromiso con su desarrollo*	35	53.85%	53.85%
2	Confianza social*	22	33.85%	87.69%
3	Organización*	8	12.31%	100.00%
<i>Factor: Participación pública</i>		65	100.00%	

<b>Factor: Participación del gobierno</b>			
1	Ejecución de programas de desarrollo*	20	35.71%
2	Profesionales calificados	12	21.43%
3	Calidad del marco regulatorio*	12	21.43%
4	Trabajo articulado entre los diferentes niveles de gobierno	6	10.71%
5	Institucionalidad de los programas de desarrollo*	5	8.93%
7	Descentralización	1	1.79%
<i>Factor: Participación del gobierno</i>		56	100.00%
<b>Factor: Integración económica de la zona</b>			
1	Desarrollo de potencial productivo de la zona*	32	42.67%
2	Competitividad*	21	28.00%
3	Apertura al mercado	14	18.67%
4	Grado de emprendedurismo o generación de autoempleo*	8	10.67%
<i>Factor: Integración económica de la zona</i>		75	100.00%
<b>Factor: Desarrollo sostenible</b>			
1	Niveles de necesidades satisfechos	28	24.35%
2	Educación y empleabilidad*	26	22.61%
3	Desarrollo de infraestructura*	21	18.26%
6	Inclusión social y distribución de riqueza*	13	11.30%
4	Consumo y afectación de recursos*	12	10.43%
5	Desarrollo social	11	9.57%
7	Desarrollo de la economía familiar	4	3.48%
<i>Factor: Desarrollo sostenible</i>		115	100.00%

\*: Variables que forman parte del modelo inicial. Elaboración propia.

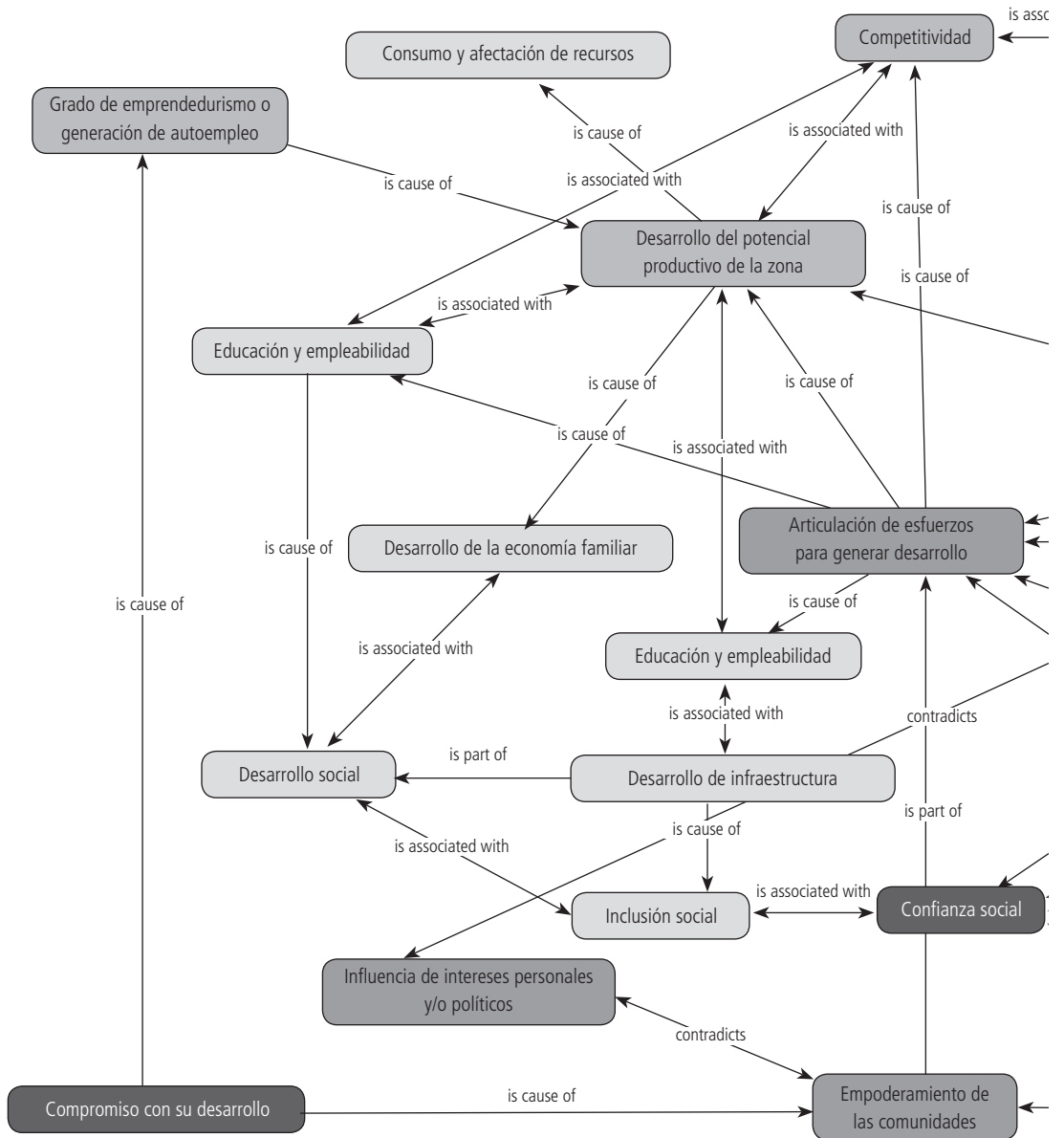
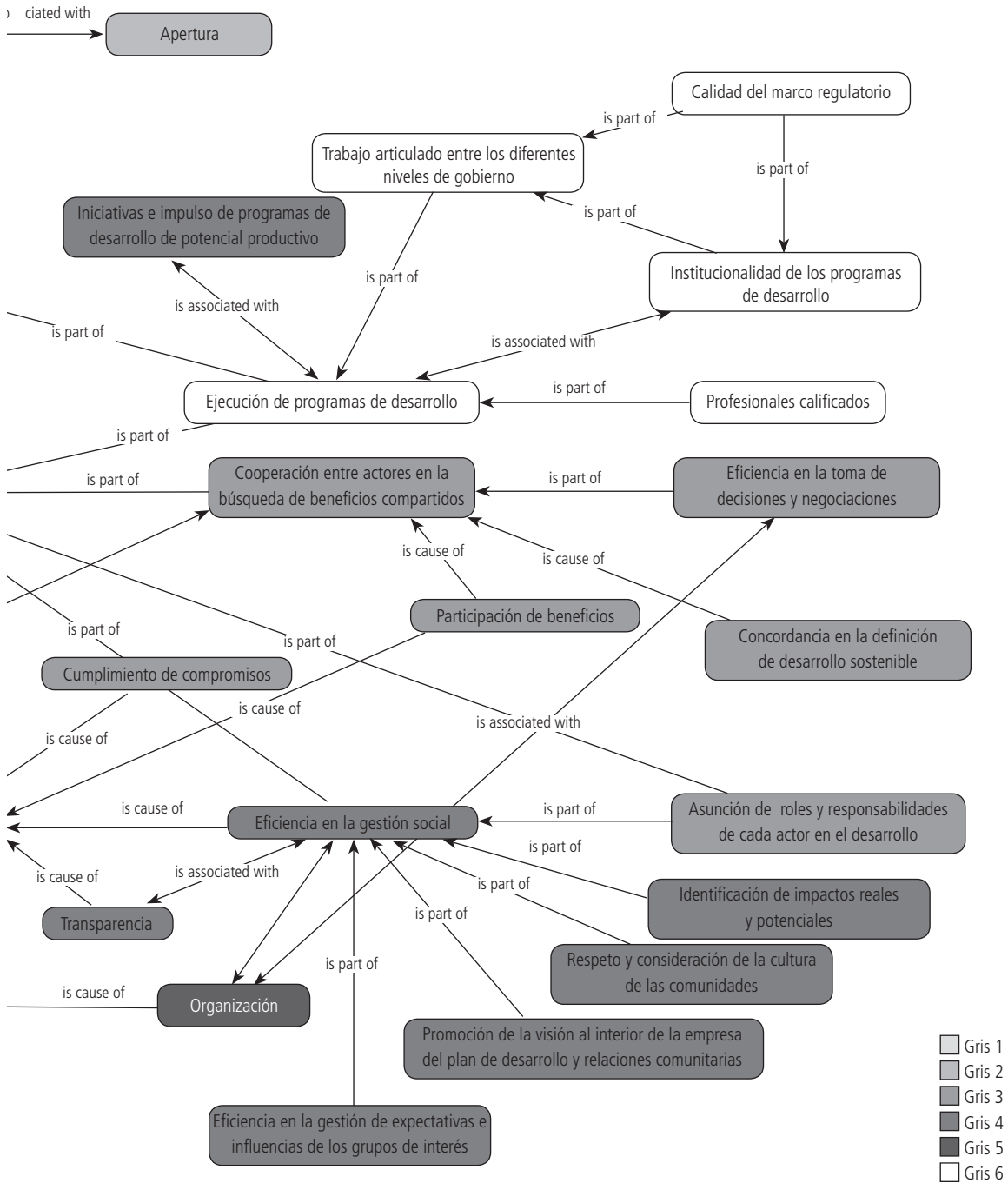


Figura 4.2. Diagrama de influencias

Elaboración propia.



Las variables en Gris 1 miden el desarrollo sostenible; en Gris 2, la integración económica; en Gris 3, la organización empresarial; Gris 4, la responsabilidad social; en Gris 5, la participación pública y en Gris 6, la participación del gobierno.

Como parte del análisis cualitativo, es importante conocer las experiencias del equipo que viajó a aplicar las encuestas en Chumbivilcas. Estas experiencias permiten entender con mayor profundidad la realidad de las comunidades y los cambios producidos desde la llegada de la empresa minera.

Hasta el momento no se ha registrado ningún conflicto social por la presencia de la empresa canadiense Hudbay Minerals, quizá porque esta empresa se encuentra aún en fase de construcción. Es en esta fase de la inversión, que la empresa necesita un mayor número de trabajadores poco calificados.

Si tenemos en cuenta la infraestructura de las viviendas en ambas comunidades y la percepción que tienen de la empresa Hudbay, como un actor importante para su desarrollo y mejora en su calidad de vida, existe una diferencia notoria entre ellas.

En el primer caso, a primera vista, se observó que la comunidad de Uchucarcco se asemeja a cualquier pueblo de nuestra serranía: viviendas construidas con piedra y adobe, y pintorescos balcones de madera; mientras que, en la comunidad de Chilloroya, comunidad de reciente creación en comparación con la comunidad de Uchucarcco, se apreció dos tipos de construcciones: típicas viviendas de la sierra peruana y edificaciones de material noble, propias de las ciudades costeñas.

Si bien la empresa Hudbay ha considerado a estas comunidades dentro del territorio de influencia directa, los miembros de ambas comunidades tienen una percepción diferente respecto de la empresa minera.

La comunidad de Uchucarcco tiene un mayor número de años de creación, sus pobladores se conocen desde hace muchos años y muestra una mejor organización. Las decisiones se adoptan en reuniones formales, donde participan la gran mayoría de sus miembros, por lo que se sienten representados por su presidente y Junta Comunal.

A pesar de que Hudbay ha contratado a algunos pobladores para trabajar en la empresa y ha desarrollado programas que buscan mejorar las relaciones entre la empresa y las comunidades, esta comunidad muestra aún cierto grado de desconfianza hacia la empresa minera. Esto se pudo apreciar al realizar las encuestas, pues algunos de los pobladores se rehusaron a participar y adujeron que se necesitaba la aprobación de la Junta Comunal. Sin embargo, un grupo de personas, jóvenes en su mayoría, no mostró molestia por nuestro trabajo, accedió a ser encuestada y nos comentó el motivo de la desconfianza: días atrás, por encargo de Hudbay, una empresa había realizado encuestas a la población sin el consentimiento de la comunidad.

En el caso de la comunidad de Chilloroya, la mayor parte de sus miembros considera que la presencia de la empresa minera es beneficiosa para el desarrollo de su comunidad. El hecho de encontrar ciudadanos provenientes de otras partes del país —Chiclayo, Puno y Madre de Dios, entre otras—, con una visión de la vida diferente y una predisposición a emprender negocios, explicaría el apoyo de la población de esta comunidad a la empresa minera, pues la perciben como una oportunidad para mejorar su nivel de vida.

La mayoría de sus pobladores también comentó que, al parecer, una autoridad de su comunidad realiza actividades de minería informal en la zona. Ante ello, cualquier iniciativa del gobierno o de la empresa minera que atente contra sus intereses económicos, puede ser rechazada por la comunidad en su conjunto.

Como ambas comunidades campesinas tienen serias deficiencias con respecto a los servicios básicos, falta de agua, desagüe, luz eléctrica, etcétera, la implementación de programas de desarrollo cuyo objetivo sea aumentar la productividad económica de la zona, no serán sostenibles en el tiempo. Cabe mencionar que ambas comunidades tienen señal de telefonía celular gracias a la empresa minera, lo que mejora su calidad de vida.

En cuanto a la infraestructura educativa, existe un colegio en cada comunidad y, en ambos casos, se encuentran en una situación de abandono, pues el Estado no ha realizado el mantenimiento respectivo ni ha mejorado sus instalaciones, realidad que no ha cambiado con la llegada de la empresa



minera. En el área de la salud, existe una posta médica en cada comunidad, cuyo horario de funcionamiento es de lunes a viernes. Si ocurriese alguna emergencia, deben recurrir al hospital que se ubica en la ciudad de Espinar, a varias horas de ambas comunidades. Respecto de la infraestructura vial, esta es mínima, lo que dificulta y encarece el transporte de las personas y de la mercadería.

De esta manera, a partir de las respuestas de algunos de los pobladores de ambas comunidades que trabajan en la empresa minera, se pudo percibir que en general la presencia de esta era beneficiosa. Sin embargo, investigaciones posteriores mostraron que la preocupación de la población se debe a que la empresa minera no estaría renovando los contratos, porque al iniciar la empresa próximamente la fase de operaciones, ya no necesitaría de la mano de obra poco calificada. Esto puede finalizar en un conflicto por parte de la población hacia la empresa.

En vista de la desconfianza existente por parte de la comunidad de Uchucarcco, además de los aspectos culturales de la comunidad, la empresa minera debe comunicar y contar con el apoyo de la Junta Comunal, antes de realizar cualquier actividad en la comunidad.

La llegada de pobladores de otras ciudades del Perú a la comunidad de Chilloroya ha permitido una convivencia de relativa armonía. Los pobladores oriundos de la comunidad aprenden de las experiencias de los foráneos acerca del emprendimiento para desarrollar actividades económicas y generar su propio destino, que es uno de los objetivos de la presente investigación.

## **2. Análisis cuantitativo**

Para el análisis cuantitativo se recopilaron 128 encuestas de las comunidades y 70 encuestas de los trabajadores de la empresa, información que fue corregida para proceder con el análisis de fiabilidad. Se realizó este análisis de manera global, incluye todas las variables del modelo, y el análisis factorial, en el que solo se consideran las variables asociadas a cada factor.

El análisis de fiabilidad global permite determinar si el modelo, con todas las variables, es confiable. Los resultados obtenidos del procesamiento se muestran en el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3. *Estadístico de análisis de fiabilidad global*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.873	47

Elaboración propia.

El valor del Alfa de Cronbach se encuentra entre 0.8 y 0.9; por lo tanto, el nivel es bueno. Esto significa que existe una buena predicción con respecto a la correlación existente entre las variables que explican el modelo.

Con la finalidad de demostrar si la data es fiable para cada factor del modelo revisado, obtenido luego del análisis cualitativo, se realizó el análisis de fiabilidad por factor o constructo. En el cuadro 4.4 se presentan los valores del Alfa de Cronbach.

Cuadro 4.4. *Resumen del análisis de fiabilidad*

Factores	Alfa de Cronbach	N.º de elementos	Nivel de fiabilidad
Organización empresarial	0.656	15	Débil-Aceptable
Responsabilidad social	0.785	10	Aceptable
Participación pública	0.535	3	Pobre
Participación del gobierno	0.743	5	Aceptable
Integración económica	0.661	3	Débil-Aceptable
Desarrollo sostenible	0.833	10	Bueno
<b>Modelo</b>	<b>0.873</b>	<b>47</b>	<b>Bueno</b>

Elaboración propia.

## 2.1. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo se utilizó para simplificar la interpretación de la información recopilada por medio de las encuestas aplicadas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

*a) Responsabilidad social*

- La percepción de la población acerca de sus relaciones con la minera y sus trabajadores es, en general, buena: el nivel de aprobación es de 55.6%, sobre todo en los mayores de 36 años. Además, los comuneros de la zona de Chilloroya tienen una mayor percepción de las buenas relaciones con la empresa en comparación con sus vecinos de Uchucarcco.
- El 32.5% de la población consultada menciona que la minera no ha llevado a cabo programas o proyectos que busquen solucionar sus problemas; mientras que el 46.8% considera que la empresa minera no ha realizado un análisis adecuado de los impactos reales y potenciales que ocasionan con sus operaciones, en mayor medida los comuneros de Uchucarcco, quienes tienen preparación técnica y los que se dedican a la agricultura y ganadería. En cambio, las personas que tienen grado universitario y los que se dedican a la construcción piensan lo contrario.
- El 44.8% de los miembros de la comunidad encuestados percibe que no se ha cumplido con los compromisos pactados en favor de su comunidad.
- Con relación al respeto y adaptación a su cultura, el 38.6% de la población indica que la minera sí lo hace, sobre todo los mayores de 41 años. A diferencia de los estudiantes, quienes tienen una apreciación contraria, con excepción de aquellos con nivel educativo universitario.
- Respecto de los aportes realizados por la minera, el 65.6% de las personas opina que se hicieron sin tener en cuenta lo que la comunidad o ellos, como individuos, esperan.
- En cuanto a las iniciativas e impulso de los programas de desarrollo del potencial productivo, el 71.4% de la población encuestada tiene la impresión que la minera no ha ayudado a mejorar las actividades económicas, tales como la ganadería, la agricultura o el comercio.
- El 56.3% de los encuestados considera que la información proporcionada por la minera sobre el impacto ambiental no es suficiente ni verdadera; mientras que solo el 7.1% opina lo contrario.

- En general, la población está expectante respecto de los programas de responsabilidad social, lo cual se justifica con el hecho de que la empresa aún no se encuentra en la etapa de operaciones. Por ello, no logra materializar sus promesas o hacerlas más visibles, al menos, al grupo de personas que no se beneficia de manera directa —las que se dedican a la agricultura y ganadería—; a diferencia de quienes han sido contratadas o brindan servicios a la empresa minera. Si bien califican la percepción de la relación que tienen como buena, la falta de comunicación e interrelación con el grueso de la población es aún un punto pendiente de reforzar.

#### *b) Participación pública*

- El 92.2% de la población encuestada está muy identificada con el deber de participar en el desarrollo y mejora de su comunidad, respuesta que fue más frecuente en la comunidad de Chilloroya, en las personas con actividad dependiente y con educación técnica; y el 81.1% está dispuesta a participar en los programas sociales de la minera. Por otro lado, el 43.1% dio como respuesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la importancia de la empresa para el desarrollo de su comunidad. Solo el 38% manifiesta que la presencia de la minera sí es importante; apreciación que es menor en la zona de influencia directa (Uchucarcco y Chilloroya) y mayor en los encuestados varones, solteros, con un nivel educativo universitario, estudiantes comprendidos entre los 18 y 25 años y que desempeñan una actividad laboral relacionada con el sector de la construcción.
- El 66.9% considera que su comunidad posee una buena organización y buenos representantes para la toma de decisiones.
- En general, los miembros de las comunidades muestran un fuerte sentimiento de deber para con el desarrollo de su comunidad, se sienten bien organizados y están dispuestos a participar en los programas e iniciativas sociales que se propongan. Sin embargo, con excepción de las personas con un mayor nivel educativo, no logran percibir cuán importante es la presencia de la empresa minera.

*c) Participación del gobierno*

- El 61.9% de los encuestados menciona que el Estado, en sus diferentes niveles, no lleva a cabo programas sociales (construcción de pistas, carreteras, postas médicas, etcétera) en beneficio de su comunidad. Por otro lado, el 58.3% de la población encuestada manifiesta que el Estado no ha desarrollado infraestructura antes de la llegada de la empresa minera y un 25.2% (personas con estudios técnicos y universitarios), que sí lo hizo.
- En el caso de un posible comportamiento abusivo o arbitrario por parte de la empresa, el 69.3% de la población encuestada opina que el Estado no protegería a la población. Además, un 55.6% señala que el Estado no evalúa ni realiza un análisis del impacto generado por la minera, percepción que es más evidente en los jóvenes menores de 30 años, pobladores de Uchucarcco y de género masculino.
- Para el 43.7% de los encuestados —en su mayoría, trabajadores dependientes—, no hubo continuidad en los programas implementados durante los gobiernos anteriores al producirse un cambio de gobierno. La percepción respecto de la participación del gobierno es que este se encuentra ausente la mayor parte del tiempo y tiende a proteger los intereses de la empresa minera. Este resultado se agudiza con la indiferencia del Gobierno Central y regional antes de la llegada de la minería; así como, con la mala gestión del gobierno regional en el control de la minería informal.

*d) Organización empresarial*

- El 44.8% de los encuestados menciona que la empresa minera no los ha capacitado para que puedan supervisar sus actividades; en comparación con el 24%, que percibe lo contrario. Solo el 48.4% del total de encuestados afirma no realizar labores de supervisión de las actividades de la minera.
- Los encuestados consideran que de las partes involucradas (empresa, gobierno y comunidad), solo un 57.9% afirma o cree que están dispuestos a cooperar entre sí. Del total de encuestados, el 34.8% —en mayor proporción, las amas de casa y los trabajadores dependientes— manifiesta que dichos actores están organizados de forma adecuada.

- Con relación a las decisiones formales tomadas por los representantes de cada grupo de interés, la respuesta del 65.8% de los encuestados es que estas no son cumplidas; opinión que es compartida por todas las comunidades, con excepción de Chilloroya.
- Solo el 35.2% de los encuestados piensa que los programas sociales de la empresa minera generan desarrollo para el futuro.
- En cuanto a los acuerdos tomados en las mesas de diálogo, el 66.4% de la comunidad encuestada manifiesta estar comprometida con su cumplimiento. En cambio, el 56.3% y 60.3% de los encuestados considera que el gobierno y la empresa, respectivamente, no lo están. Cabe señalar que la mayor parte de la comunidad de Chilloroya cree que el Estado sí tiene la voluntad de cumplir con dichos acuerdos.
- El 69.9% de la población encuestada señala la existencia de intereses políticos y personales en los diferentes actores que impiden el beneficio de la comunidad. Quizá, esta sea la razón por la cual el 61.6% de los comuneros encuestados percibe que es necesaria la participación de un actor adicional (otras personas o instituciones), y que sea independiente, para lograr acuerdos en las mesas de diálogo. Esta percepción es mayor en la zona de influencia directa (Uchucarcro y Chilloroya); sin embargo, no es compartida por las personas cuya actividad está relacionada con la construcción.
- Un significativo 82.2% de las personas encuestadas menciona que no existe rapidez ni se cumplen los objetivos propuestos al momento de adoptar decisiones en las mesas de diálogo; en donde, según el 50.4% de aquellas, los representantes no negocian en igualdad de condiciones.
- La percepción general es que las comunidades están comprometidas con los acuerdos adoptados en las mesas de diálogo, pero no sucede lo mismo en el caso de la empresa y el gobierno. Además, existe un fuerte sentimiento respecto de que estos espacios de diálogo son lentos, ineficientes y se produce una ruptura en la igualdad de condiciones al momento de negociar.

*e) Integración económica*

- El 55.6% de los encuestados opina que la presencia de la minería no ha impulsado la creación o crecimiento de empresas comunales; y un alto porcentaje de ellos (71.4%) señala que no ha aportado mejoras en otras actividades económicas, como la agricultura o ganadería, con excepción del sector de la construcción, que sí se ha visto beneficiado.
- Además, el 57.6% indica que las empresas comunales existentes no se esfuerzan por elevar la calidad de sus productos y servicios; y el 62.8% afirma que estos productos y servicios solo cubren la demanda generada por la empresa minera, mas no la de otros mercados diferentes.

*f) Desarrollo sostenible*

- En cuanto a la cobertura de las necesidades básicas, el 52.4% de la población encuestada menciona que aún existen deficiencias por cubrir. Las opiniones se encuentran equilibradas respecto de si la presencia de la minería ha impulsado (43.3%) o no (44.9%) la creación de infraestructura (carreteras, pistas, veredas, etcétera).
- Por otro lado, el 69.8% de los encuestados considera que su situación ha mejorado con la llegada de la empresa minera a la zona; el 53.5%, que su calidad de vida ha mejorado y el ingreso de su familia se ha incrementado; y el 45.6%, que la minería genera oportunidades de desarrollo para la población más pobre de las comunidades.
- El 64.6% y 56.3% de los comuneros encuestados percibe que la empresa minera ha brindado puestos de trabajo en la zona de influencia directa e indirecta, respectivamente. El 45.7% considera que la empresa no ha brindado capacitaciones para efectuar su trabajo de forma correcta, percepción que es mayor en la comunidad de Uchucarcco. En cambio, las personas con grado universitario, trabajadores del sector minero y trabajadores que se desempeñan en ámbitos relacionados con la construcción mencionan que la empresa minera sí lo ha hecho, con excepción de aquellas que realizan actividades de agricultura y ganadería.

## 2.2. Análisis factorial

Como resultado de este análisis se obtienen las características en común de las variables, para definir los factores que se explican a continuación, véase el cuadro 4.5. Cabe mencionar que los factores 8 y 9 han sido consolidados.

Los factores obtenidos son los siguientes:

- *Desarrollo sostenible*  
Explica la percepción de los encuestados en cuanto al impacto generado por la empresa minera en el desarrollo social de las comunidades. Alcanzar el desarrollo social en las comunidades campesinas consiste en percibir la presencia de un conjunto de variables que permite a los pobladores mejorar su calidad de vida, tales como la presencia de infraestructura necesaria, generación de puestos de trabajo directo e indirecto, incremento de ingresos y de la calidad de vida. Todo ello en un ambiente de buena vecindad con la empresa minera, cumpliendo con sus compromisos y programas sociales.
- *Desarrollo económico y negociación*  
A partir de este factor, los encuestados explican su percepción del desarrollo económico, por medio de la creación y competitividad de empresas comunales, y de la toma de decisiones en los espacios de diálogo. Una comunidad puede declarar haber alcanzado cierto nivel de desarrollo económico, cuando la mayor parte de la población tiene cubierta sus necesidades básicas, la empresa minera impulsa la creación y/o crecimiento de empresas comunales, y estas ofrecen productos y servicios de calidad para alcanzar la competitividad. En cuanto a la toma de decisiones, estas se llevan con eficiencia en espacios donde los representantes de los grupos de interés, quienes cuentan con capacidad para hacerlo, se reúnen y negocian en igualdad de condiciones.
- *Impacto de los programas sociales*  
Por medio de este factor se explica la percepción que tienen los encuestados respecto del impacto de los programas de desarrollo. Los programas sociales tienen un impacto positivo cuando solucionan los problemas de la comunidad, le genera beneficios a la empresa



Cuadro 4.5. *Factores identificados*

Factor	Preguntas-VARIABLES	Variable
1. Desarrollo sostenible	P1 La minera ha impulsado la construcción de carreteras, pistas, veredas, postas médicas, reservorios de agua, etcétera, en beneficio de mi comunidad.	Desarrollo de infraestructura
	P2 La minera ha brindado puestos de trabajo.	Educación y empleabilidad
	P3 A raíz de la presencia de la minera, se ha generado empleo en otros lugares diferentes de la mina.	
	P5 El ingreso de mi familia se ha incrementado desde que la minera llegó.	Desarrollo de la economía familiar
	P6 La calidad de vida de mi familia ha mejorado desde que la minera llegó.	Desarrollo social
	P7 La mayor parte de la población ha mejorado su situación con la llegada de la minera.	Distribución de riqueza
	P18 La minera ha cumplido con los compromisos pactados en favor de mi comunidad.	Eficiencia en la gestión social
	P19 La minera ha llevado a cabo proyectos o programas sociales que solucionen los problemas de la comunidad.	
2. Desarrollo económico y negociación	P13 La mayor parte de la población tiene sus necesidades básicas cubiertas: alimentación, vestimenta, vivienda y salud.	Niveles de necesidades satisfechos
	P12 La minera impulsa la creación y/o crecimiento de empresas comunales que brinden diferentes productos o servicios.	Grado de emprendedurismo o generación de autoempleo
	P14 Las empresas comunales existentes se esfuerzan por brindar productos y servicios de calidad que le permitan competir más adelante.	Competitividad
	P39 Los representantes de los grupos de interés (empresa, comunidad, gobierno) tienen la capacidad para tomar decisiones en las reuniones de negociación.	Eficiencia en la toma de decisiones y negociaciones
	P40 Los representantes de los grupos de interés (empresa, comunidad, gobierno) tienen igualdad de condiciones en las reuniones de negociación.	Eficiencia en la toma de decisiones y negociaciones
3. Impacto de los programas sociales	P19 La minera ha llevado a cabo proyectos o programas sociales que solucionen los problemas de la comunidad.	Eficiencia en la gestión social
	P20 Estos proyectos o programas sociales que ha llevado a cabo la minera también les genera beneficios a ellos, como empresa.	Participación de beneficios
	P30 Los programas sociales de la minera, realmente, generan desarrollo para el futuro.	Concordancia en la definición de desarrollo sostenible
	P31 ¿Cuánto estás dispuesto a participar en los programas sociales de la minera?	Compromiso con su desarrollo



Cuadro 4.5. →

Factor	Preguntas-VARIABLES	Variable
4. Cumplimiento del gobierno	P32 El Estado (Gobierno Central, gobierno regional, gobierno local) lleva a cabo programas sociales en beneficio de mi comunidad.	Ejecución de programas de desarrollo
	P33 Las iniciativas que han tenido gobiernos anteriores para el desarrollo de mi comunidad, han ido más allá de los cambios de gobierno	Institucionalidad de los programas de desarrollo
	P34 El Estado protege a la población en caso de posibles comportamientos abusivos por parte de la minera.	Calidad del marco regulatorio
	P43 Todas las decisiones formales tomadas por los representantes de los grupos de interés (empresa, comunidad, gobierno) han sido cumplidas.	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo
5. Transparencia empresarial	P23 La información proporcionada por la minera, en lo referente al impacto ambiental, es suficiente y verdadera.	Transparencia
	P24 La información proporcionada por la minera, en lo referente a los programas sociales realizados, es suficiente y verdadera.	
6. Rendición de cuentas social	p9 Mi comunidad supervisa las actividades de la minera.	Empoderamiento de las comunidades
	P21 Los aportes de la minera se han realizado teniendo en cuenta lo que mi comunidad espera.	Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos de interés
7. Coordinación y cooperación	P41 Todas las partes involucradas en los programas sociales están organizadas de manera adecuada y trabajan en conjunto.	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo
	P42 Todas las partes involucradas en los programas sociales están dispuestas a cooperar.	Cooperación entre actores en búsqueda de beneficios compartidos
8 y 9. Compromiso comunal	P25 Mi comunidad posee una buena organización y buenos representantes que tomen decisiones.	Organización
	P44 Existen intereses políticos o personales que están por encima del beneficio de la comunidad.	Influencia de intereses personales y/o políticos
	P45 ¿Cuál es tu nivel de compromiso con los acuerdos tomados en las mesas de diálogo?	Cumplimiento de compromisos

Elaboración propia.

y el desarrollo es percibido como tal por las comunidades. Esto implicaría que los miembros de la comunidad se comprometan a participar en dichos programas.

- *Cumplimiento del gobierno*  
Este factor explica la percepción de los encuestados en cuanto al cumplimiento del gobierno. El desarrollo de la comunidad pasa, necesariamente, por la presencia del Estado como un actor que desarrolla programas sociales y continúa con los programas de gobiernos anteriores que demostraron ser beneficiosos para la comunidad; protege a la comunidad de actitudes abusivas de los poderosos grupos económicos, con leyes claras y el cumplimiento de los compromisos pactados.
- *Transparencia empresarial*  
Mediante este factor, se puede explicar cómo perciben los encuestados la información proporcionada por la empresa minera: si es transparente, suficiente y verdadera, tanto respecto de los impactos ambientales que genera por sus operaciones, como de los programas sociales que ejecutará en favor de la comunidad.
- *Rendición de cuentas social*  
Este factor permite explicar la percepción de los encuestados con relación a su capacidad para supervisar aquellas actividades de la mina que pudiesen afectar su entorno y si la empresa tiene en cuenta las expectativas de las comunidades. Se refiere a empoderar a las comunidades ubicadas en la zona donde la empresa minera desarrolla sus actividades, convirtiéndolas en un supervisor, y a realizar los aportes en función de lo que las comunidades esperan.
- *Coordinación y cooperación*  
A partir de este factor se explica la percepción de los encuestados en cuanto al grado de coordinación de esfuerzo y cooperación entre los actores. Se refiere a la capacidad de todos los actores involucrados en el desarrollo de la comunidad (Estado, empresa y comunidad) de cooperar, y trabajar de manera organizada y conjunta en los programas sociales.

- *Compromiso comunal*

Este factor explica la percepción de los encuestados respecto del compromiso de su comunidad con su propio desarrollo. Alcanzar el compromiso de la comunidad requiere que esta se encuentre bien organizada, cuente con dirigentes preparados que tomen decisiones importantes para su comunidad, que los miembros de la comunidad respeten las decisiones adoptadas en los espacios de diálogo, y combatan las influencias generadas por los intereses políticos y/o personales que perjudican el desarrollo de la comunidad.

A continuación, considerando solo aquellas variables factorizadas, se realiza el análisis de clúster por separado, que permitió identificar tres grupos de encuestados que tienen respuestas en común:

- Clúster 1: Uchucarcco
- Clúster 2: Universitarios y trabajadores independientes
- Clúster 3: Chilloroya y zona de influencia indirecta

### 2.3. Modelo de ecuaciones estructurales

Con el análisis factorial se condensó la información contenida en el número de variables originales en un conjunto más pequeño de variables (factores). Sin embargo, este tipo de análisis solo permitió identificar las interrelaciones entre las variables de medición, por lo que el siguiente paso consiste en confirmar la relación de dependencia existente entre los factores encontrados.

El modelo, que es aceptable, presenta los siguientes constructos exógenos y endógenos:

- *Constructos exógenos*: conformado por seis factores: impacto de programas sociales, cumplimiento del gobierno, transparencia empresarial, coordinación y cooperación, rendición de cuentas social y compromiso comunal.
- *Constructos endógenos*: desarrollo socioeconómico y negociación.

El modelo estructural confirma la presencia de dos variables dependientes: desarrollo sostenible y desarrollo económico, y negociación. Sin embargo, no se ha encontrado evidencia de la relación existente entre ellas.

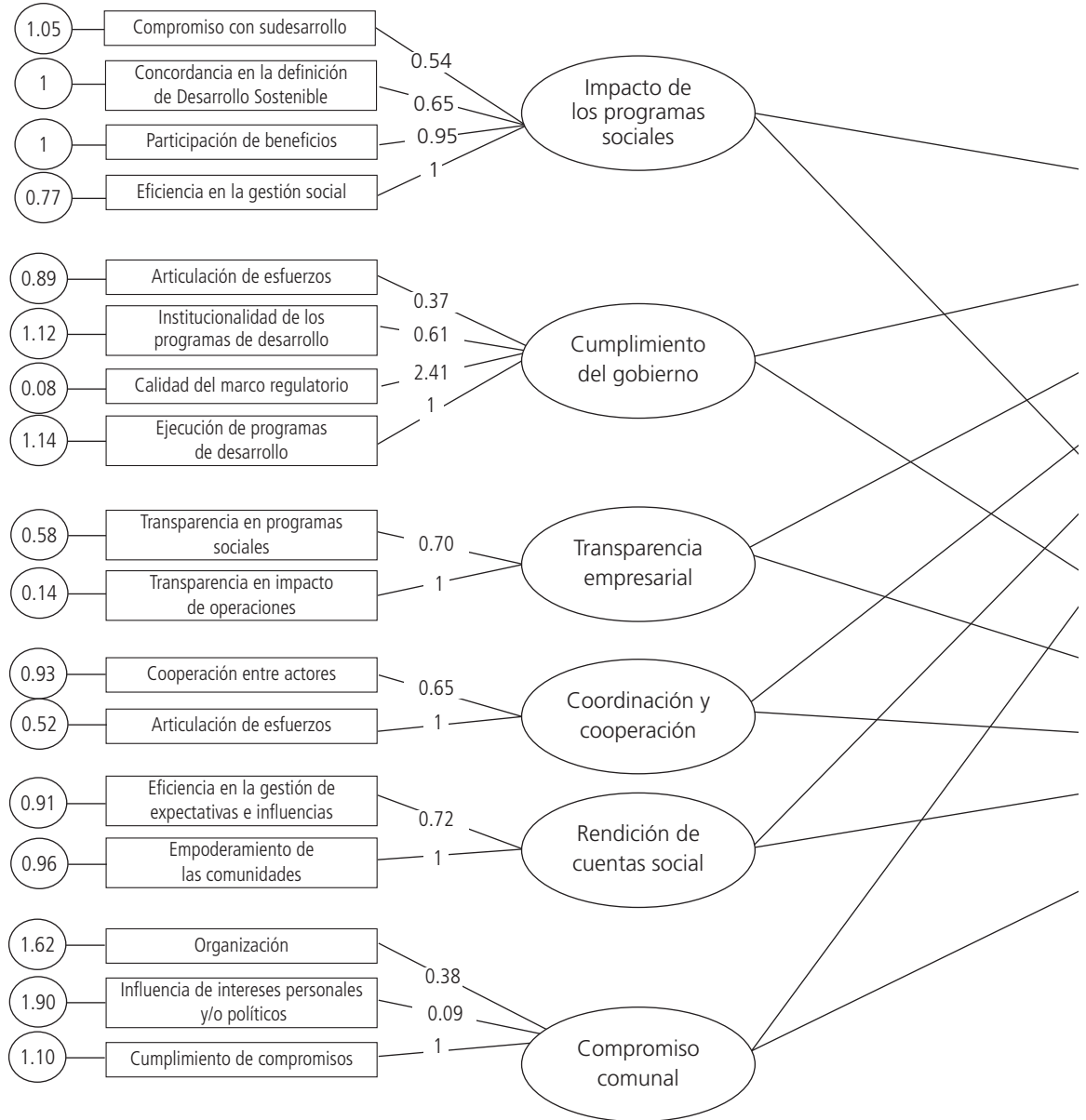
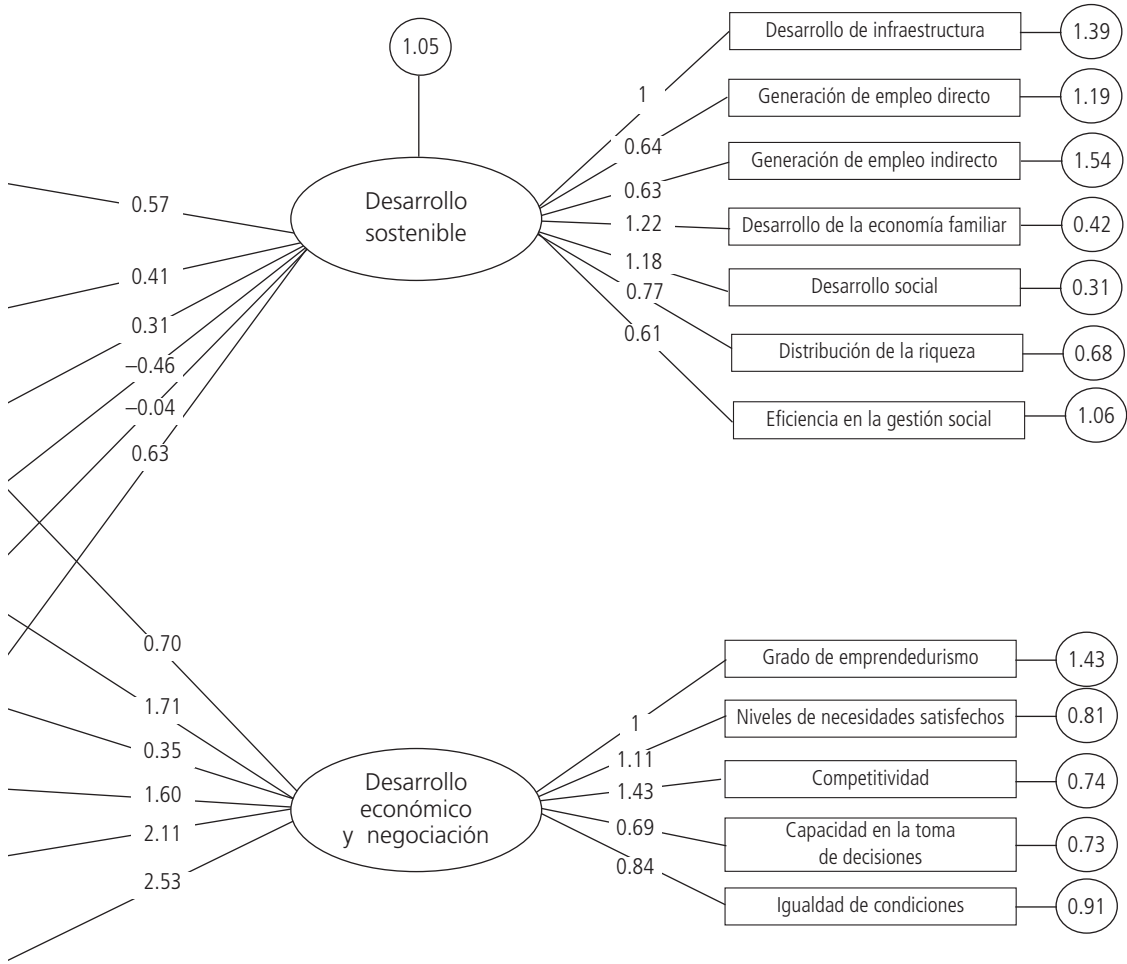


Figura 4.3. Modelo de ecuaciones estructurales

Elaboración propia.



Como se puede observar en la figura 4.3, las variables latentes no son completamente independientes entre sí.

En función de la información presentada en el cuadro 4.5, donde se presentan las variables asociadas a cada pregunta, a continuación se detallan las ecuaciones del modelo de medida y el modelo estructural.

**a) Modelo estructural para el diagrama de relaciones**

1. Desarrollo sostenible =  $0.57 \times (\text{Impacto de programas sociales}) + 0.41 \times (\text{Cumplimiento del gobierno}) + 0.31 \times (\text{Transparencia empresarial}) - 0.46 \times (\text{Coordinación y cooperación}) - 0.04 \times (\text{Rendición de cuentas social}) + 0.63 \times (\text{Compromiso comunal}) + 0.56$
2. Desarrollo económico y negociación =  $-0.7 \times (\text{Impacto de programas sociales}) + 1.71 \times (\text{Cumplimiento del gobierno}) + 0.35 \times (\text{Transparencia empresarial}) - 1.6 \times (\text{Coordinación y cooperación}) - 2.11 \times (\text{Rendición de cuentas social}) + 2.53 \times (\text{Compromiso comunal})$

Las ecuaciones indican la medida en la que cada variable latente explica las variables dependientes. Según los resultados, los signos no indican la existencia de relaciones inversas entre ambas variables; más bien, muestran la realidad actual de la zona. Es decir, la percepción negativa de la población respecto de los impactos generados por la empresa minera.

**b) Modelo de medida para el diagrama de relaciones**

1. Compromiso con su desarrollo =  $0.54 \times (\text{Impacto de programas sociales}) + 1.05$
2. Concordancia en la definición de desarrollo sostenible =  $0.65 \times (\text{Impacto de programas sociales}) + 1$
3. Participación de beneficios =  $0.95 \times (\text{Impacto de programas sociales}) + 1$
4. Eficiencia en la gestión social =  $1.00 \times (\text{Impacto de programas sociales}) + 0.77$
5. Articulación de esfuerzos para generar desarrollo =  $0.37 \times (\text{Cumplimiento del gobierno}) + 0.89$

6. Institucionalidad de programas de desarrollo =  $0.61 \times$   
(Cumplimiento del gobierno) + 1.12
7. Calidad del marco regulatorio =  $2.41 \times$  (Cumplimiento del  
gobierno) - 0.08
8. Ejecución de programas de desarrollo =  $1.00 \times$  (Cumplimiento  
del gobierno) + 1.14
9. Transparencia en programas sociales =  $0.7 \times$  (Transparencia  
empresarial) + 0.58
10. Transparencia en impacto de operaciones =  $1.00 \times$  (Transparencia  
empresarial) + 0.14
11. Cooperación entre actores en búsqueda de beneficios compartidos  
=  $0.65 \times$  (Cooperación y coordinación) + 0.93
12. Articulación de esfuerzos para generar desarrollo =  $1.00 \times$   
(Cooperación y coordinación) + 0.52
13. Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos  
de interés =  $0.72 \times$  (Rendición de cuentas social) + 0.91
14. Empoderamiento de las comunidades =  $1.00 \times$  (Rendición de  
cuentas social) + 0.96
15. Cumplimiento de compromisos =  $1.38 \times$  (Compromiso comunal)  
+ 1.62
16. Influencia de intereses personales y/o políticos =  $-0.09 \times$   
(Compromiso comunal) + 1.90
17. Organización =  $1.00 \times$  (Compromiso comunal) + 1.10
18. Desarrollo de infraestructura =  $1.00 \times$  (Desarrollo sostenible) +  
1.39
19. Generación empleo directo\* =  $0.64 \times$  (Desarrollo sostenible) + 1.19
20. Generación empleo indirecto\* =  $0.63 \times$  (Desarrollo sostenible) + 1.54
21. Desarrollo de economía familiar =  $1.22 \times$  (Desarrollo sostenible) + 0.42
22. Desarrollo social =  $1.18 \times$  (Desarrollo sostenible) + 0.31

\* Empleabilidad.



23. Distribución de riqueza =  $0.77 \times (\text{Desarrollo sostenible}) + 0.68$
24. Eficiencia en la gestión social =  $0.61 \times (\text{Desarrollo sostenible}) + 1.06$
25. Grado de emprendedurismo =  $1.00 \times (\text{Desarrollo económico y negociación}) + 1.43$
26. Niveles de necesidades satisfechos =  $1.11 \times (\text{Desarrollo económico y negociación}) + 0.81$
27. Competitividad =  $1.43 \times (\text{Desarrollo económico y negociación}) + 0.74$
28. Capacidad de toma de decisiones\*\* =  $0.69 \times (\text{Desarrollo económico y negociación}) + 0.73$
29. Igualdad de condiciones\*\* =  $0.84 \times (\text{Desarrollo económico y negociación}) + 0.91$

Como se puede observar en las ecuaciones, todas las variables miden de manera positiva los constructos, con excepción de la variable “Influencia de intereses personales”, que, según lo esperado, muestra una relación negativa con el compromiso comunal. Esto indica que cuanto más influencia de intereses exista, menor será el compromiso de las comunidades con su desarrollo.

### 3. Análisis integral

A partir del análisis integral se realiza la comparación de los resultados obtenidos por medio de los análisis cualitativo y cuantitativo. En la figura 4.4 se muestra la relación entre las seis categorías resultantes del análisis cualitativo y los ocho factores obtenidos por medio del análisis cuantitativo. Las flechas en azul señalan una relación moderada; mientras que las flechas en rojo, una relación fuerte. En el cuadro 4.6 se presenta el detalle comparativo entre ambos tipos de análisis.

El factor organización empresarial, resultado del análisis cualitativo, está asociado a seis de los ocho factores del análisis cuantitativo, lo que comprueba la importancia de esta categoría y refuerza el hecho de que

\*\* Eficiencia en la toma de decisiones y negociaciones.

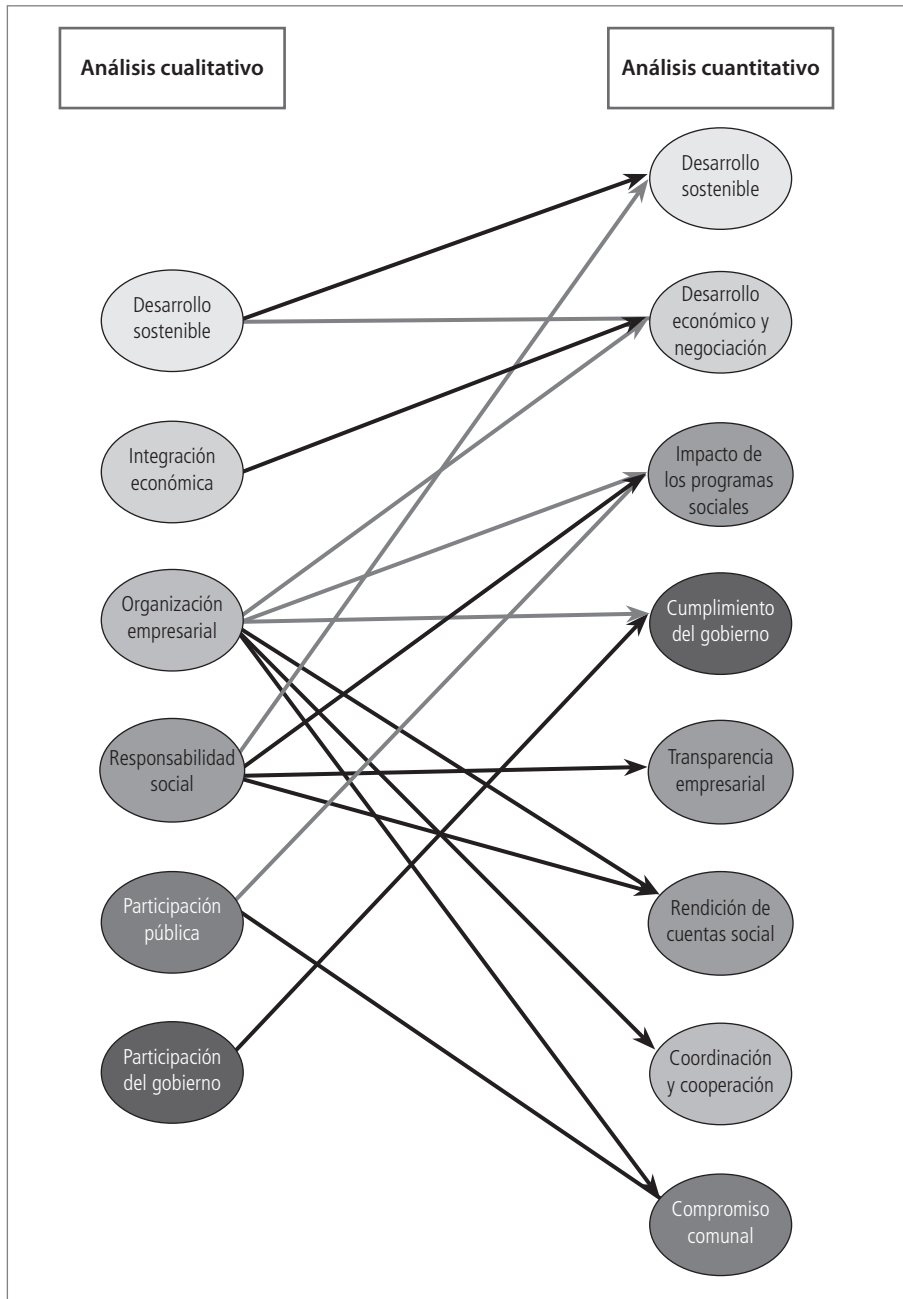


Figura 4.4. Comparación del análisis cualitativo y cuantitativo

Elaboración propia.

Cuadro 4.6. Comparación del análisis cualitativo y cuantitativo

Análisis cuantitativo		Análisis cualitativo	
Factor	Variable	Factor	
1. Desarrollo sostenible	Desarrollo de infraestructura	Desarrollo sostenible	
	Educación y empleabilidad		
	Desarrollo de la economía familiar		
	Desarrollo social		
	Distribución de riqueza		
	Eficiencia en la gestión social	Responsabilidad social	
2. Desarrollo económico y negociación	Niveles de necesidades satisfechos	Desarrollo sostenible	
	Grado de emprendedurismo o generación de autoempleo	Activación económica	
	Competitividad	Organización empresarial	
	Capacidad para tomar decisiones de los representantes		
	Nivel de igualdad de los representantes		
3. Impacto de los programas sociales	Eficiencia en la gestión social	Responsabilidad social	
	Participación de beneficios	Organización empresarial	
	Concordancia en la definición de desarrollo sostenible		
	Compromiso con su desarrollo	Participación pública	
4. Cumplimiento del gobierno	Compromiso del gobierno con el desarrollo de las comunidades	Participación del gobierno	
	Institucionalidad de los programas de desarrollo		
	Calidad del marco regulatorio		
	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo	Organización empresarial	
5. Transparencia empresarial	Transparencia	Responsabilidad social	
6. Rendición de cuentas social	Empoderamiento de las comunidades	Organización empresarial	
	Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos de interés	Responsabilidad social	
7. Coordinación y cooperación	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo	Organización empresarial	
	Cooperación entre actores en búsqueda de beneficios compartidos		
8 y 9. Compromiso comunal	Organización	Participación pública	
	Influencia de intereses personales y/o políticos	Organización empresarial	
	Cumplimiento de compromisos		

Elaboración propia.

es el factor de mayor importancia (representa el 35% del total de factores, aproximadamente). Por su parte, el factor desarrollo social, obtenido del análisis cuantitativo, está relacionado con variables de medición de los factores de desarrollo sostenible y responsabilidad social, lo que implica que la población encuestada asocia el desarrollo social con los programas de desarrollo que emprende o emprenderá la empresa minera y los compromisos que esta adquiere.

El factor desarrollo económico y negociación está conformado, principalmente, por variables de medición de los factores integración económica y organización empresarial, con un especial énfasis en el emprendimiento de empresas en la zona y la competitividad que puedan alcanzar, dejando de lado el tema del desarrollo de otras actividades económicas como ganadería, agricultura, entre otras. Además, los pobladores encuestados relacionaron este tema con la eficiencia en la toma de decisiones en los espacios de diálogo existentes, representada por la capacidad de tomar decisiones y la igualdad de condiciones de los representantes de cada actor en las mesas de desarrollo.

El factor impacto de los programas sociales está relacionado con la forma en la cual se llevan a cabo los programas sociales, sobre todo con la intervención de la empresa minera, y si estos, en realidad, generan los efectos deseados en las comunidades. Asimismo, los encuestados lo asocian al compromiso que ellos tienen de participar en estos programas de desarrollo.

El factor cumplimiento con el gobierno está muy enlazado con las variables de participación del gobierno; y se relaciona con la articulación de esfuerzos del gobierno con los demás actores, por medio del cumplimiento de compromisos.

El factor transparencia empresarial solo está asociado a la variable transparencia, a su vez relacionada con el factor de responsabilidad social. Este último mide dos aspectos importantes: la transparencia en cuanto al impacto de sus operaciones y en cuanto a los programas de desarrollo que promueve.

El factor rendición de cuentas social involucra, por un lado, el empoderamiento de las comunidades para que realicen la supervisión de las

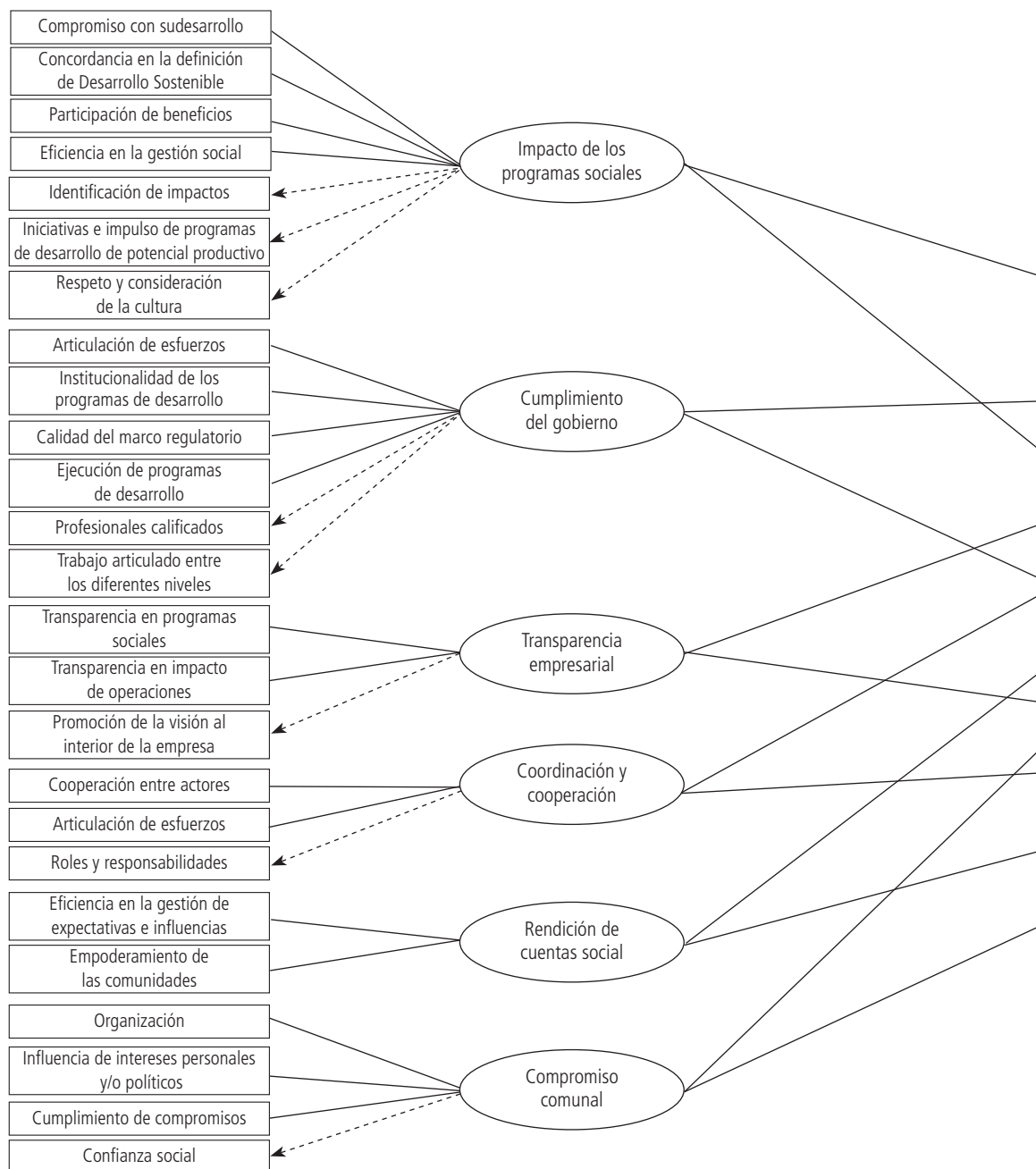
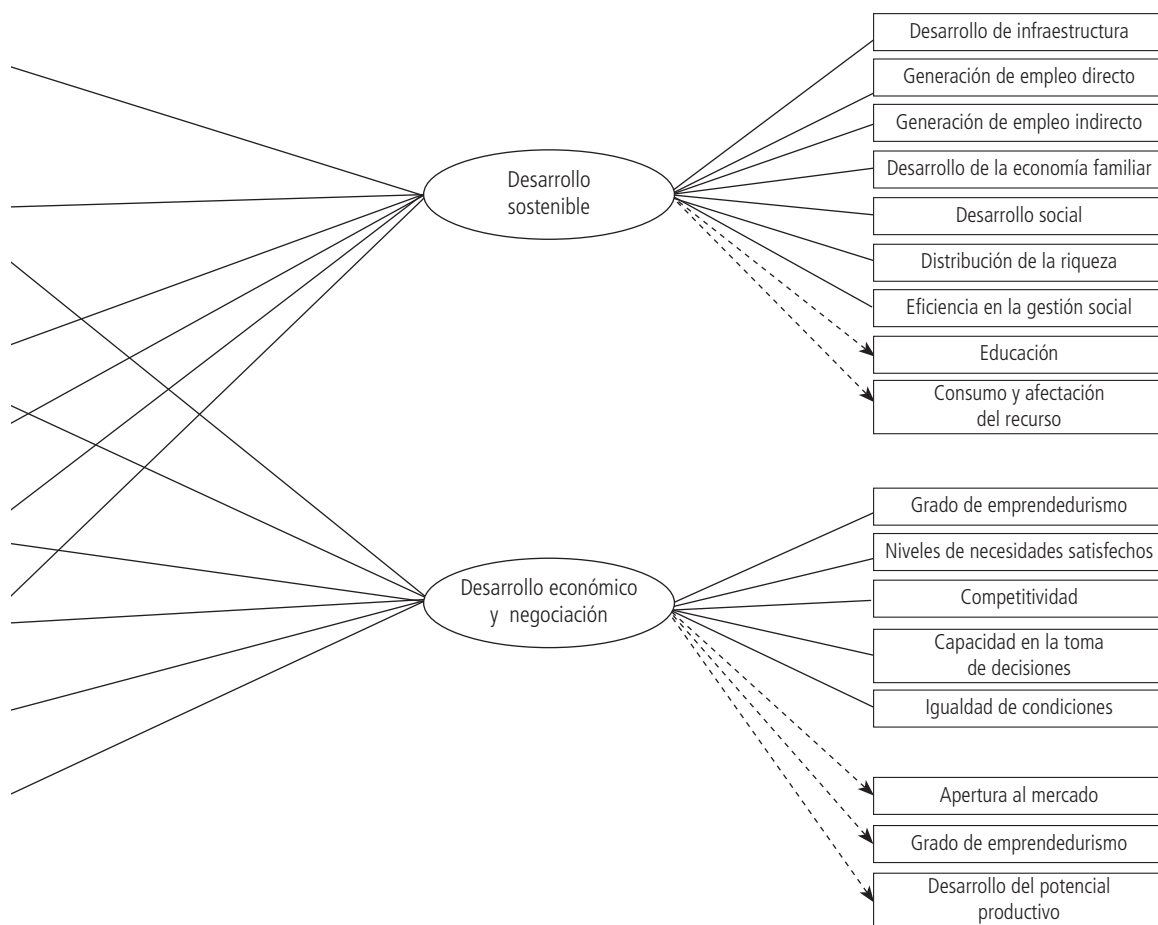


Figura 4.5. Modelo integral

Elaboración propia.



actividades de la empresa minera y, por otro lado, el actuar de la empresa minera, teniendo en cuenta las expectativas de la comunidad. La primera variable forma parte del factor organización empresarial, que implica que los otros actores puedan apoyar el empoderamiento de las comunidades; mientras que la segunda variable, del factor responsabilidad social, que mide la eficiencia de la empresa para considerar las expectativas de los grupos de interés, entre ellos, el de las comunidades.

El factor coordinación y cooperación se relaciona con el factor organización empresarial e involucra a las variables: articulación de esfuerzos y cooperación entre actores. Por último, el factor compromiso comunal se asocia a las variables influencia de intereses personales y/o políticos y el cumplimiento de compromisos de la comunidad —incluye también a la variable organización—, y mide la eficiencia en la organización de las comunidades y su grado de representatividad.

En la figura 4.5 se muestra el modelo integral.

# 5

## Propuesta de desarrollo sostenible

En el presente capítulo se presenta el modelo propuesto para el desarrollo sostenible de las comunidades de Chumbivilcas, por medio de la intervención de la inversión minera y la integración económica de la zona.

En el cuadro 5.1 se presenta la propuesta de categorías y sus respectivas variables de medición. Las categorías son de dos tipos: variables dependientes o latentes. Las variables dependientes, aquellas que se quiere explicar, son: la integración económica y el desarrollo sostenible; mientras que las variables latentes, no son observables directamente, son: responsabilidad social, participación pública, cumplimiento del gobierno y organización empresarial.

### 1. Planteamiento del modelo

En el modelo propuesto, los factores se simbolizan por medio de elipses y las variables, por rectángulos (véase figura 5.1). Los factores responsabilidad social, participación pública, cumplimiento del gobierno y organización empresarial representan los componentes que se deben tener en cuenta y las condiciones que se deben dar para impulsar el desarrollo sostenible y la integración económica de las comunidades. El factor integración económica es también un componente importante para generar el desarrollo sostenible, además de los otros cuatro factores antes mencionados.



Cuadro 5.1. *Propuesta de categorías y variables*

Variables	N.º	Categoría	Variable de medición
<b>Latentes</b>	1	Responsabilidad social	Eficiencia en la gestión social Respeto y consideración de la cultura de las comunidades Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos de interés Iniciativas e impulso de programas de desarrollo de potencial productivo Transparencia Identificación de impactos reales y potenciales Promoción de la visión al interior de la empresa del plan de desarrollo y relaciones comunitarias
	2	Participación pública	Compromiso con su desarrollo Confianza social Organización
	3	Cumplimiento del gobierno	Ejecución de programas de desarrollo Profesionales calificados Calidad del marco regulatorio Trabajo articulado entre los diferentes niveles del gobierno Institucionalidad de los programas de desarrollo
	4	Organización empresarial	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo Empoderamiento de las comunidades Cooperación entre actores en la búsqueda de beneficios compartidos Roles y responsabilidades de cada actor en el desarrollo Concordancia en la definición de desarrollo sostenible Cumplimiento de compromisos Participación de beneficios Influencia de intereses personales y/o políticos
<b>Dependientes</b>	5	Integración económica	Desarrollo de potencial productivo de la zona Competitividad Apertura al mercado Grado de emprendedurismo o generación de autoempleo
	6	Desarrollo sostenible	Niveles de necesidades satisfechas Educación y empleabilidad Desarrollo de infraestructura Consumo y afectación de recursos Inclusión social y distribución de riqueza Desarrollo social Desarrollo de la economía familiar

Elaboración propia.

Las variables de medición asociadas a cada factor representan los elementos con los cuales se medirán dichos factores. Si bien aquellas variables que resultaron poco relevantes en el análisis realizado han sido incluidas en el modelo presentado, estas se asociaron al factor por medio de una línea punteada; a diferencia de las variables representativas, que se asociaron con una línea sólida.

De acuerdo con las categorías, variables y actores identificados, se ha definido un *mapa de actores*, el cual permite conocer cómo las categorías y las variables se traducen en los “determinantes” que pueden asegurar la integración económica y el desarrollo sostenible (véase figura 5.2). El mapa tiene en cuenta a los tres actores principales: gobierno (local, regional y Central), empresa privada y las comunidades, que tienen un rol claro en el desarrollo sostenible de la zona; así como a los otros actores que intervienen en dicho desarrollo, las ONG, la Iglesia, los grupos o las asociaciones políticas, entre los principales. En conjunto, todos ellos deben formar una organización empresarial, con la finalidad de hacer sinergia y alcanzar la integración económica y el desarrollo sostenible.

La variable articulación de esfuerzos es muy importante para el éxito de la interacción entre todos los actores de desarrollo, pues permite sostener la relación que logra el desarrollo sostenible de las comunidades y la licencia social para la empresa minera. Una mala articulación de esfuerzos o su ausencia aumenta, en gran manera, la probabilidad de conflicto social; esto implicaría que la inversión minera en la zona se torne inviable y se retrase el desarrollo de las comunidades.

El modelo propuesto, desarrollado en función de los seis determinantes, incluye los objetivos de cada uno de ellos y asocia las variables a los indicadores medibles con el fin de realizar un seguimiento de los objetivos (véase cuadro 5.2). Se ha tratado que los objetivos e indicadores propuestos sean realistas y estén de acuerdo con la gestión que corresponde realizar a los principales actores involucrados, como responsables de su ejecución y seguimiento.

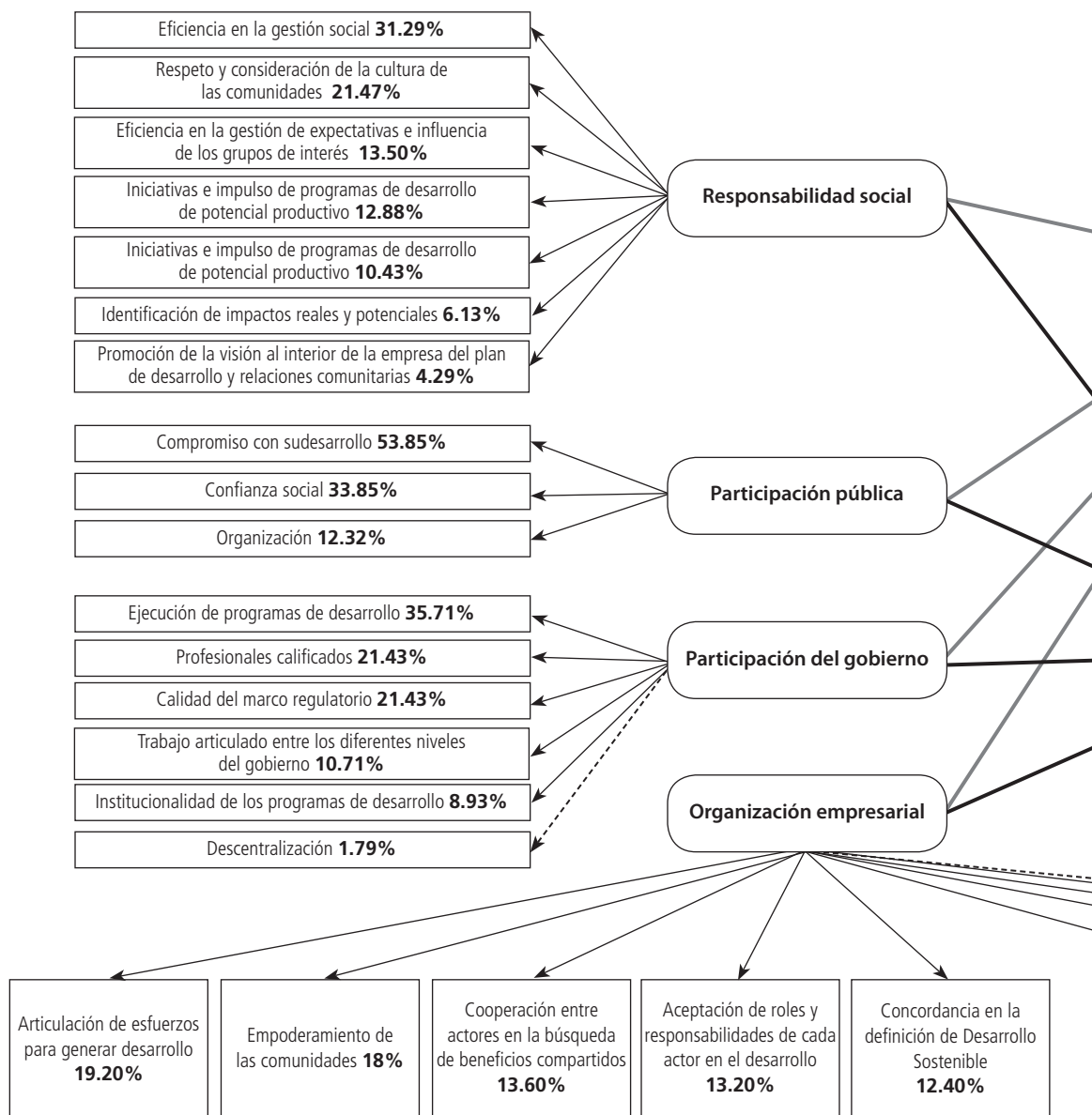
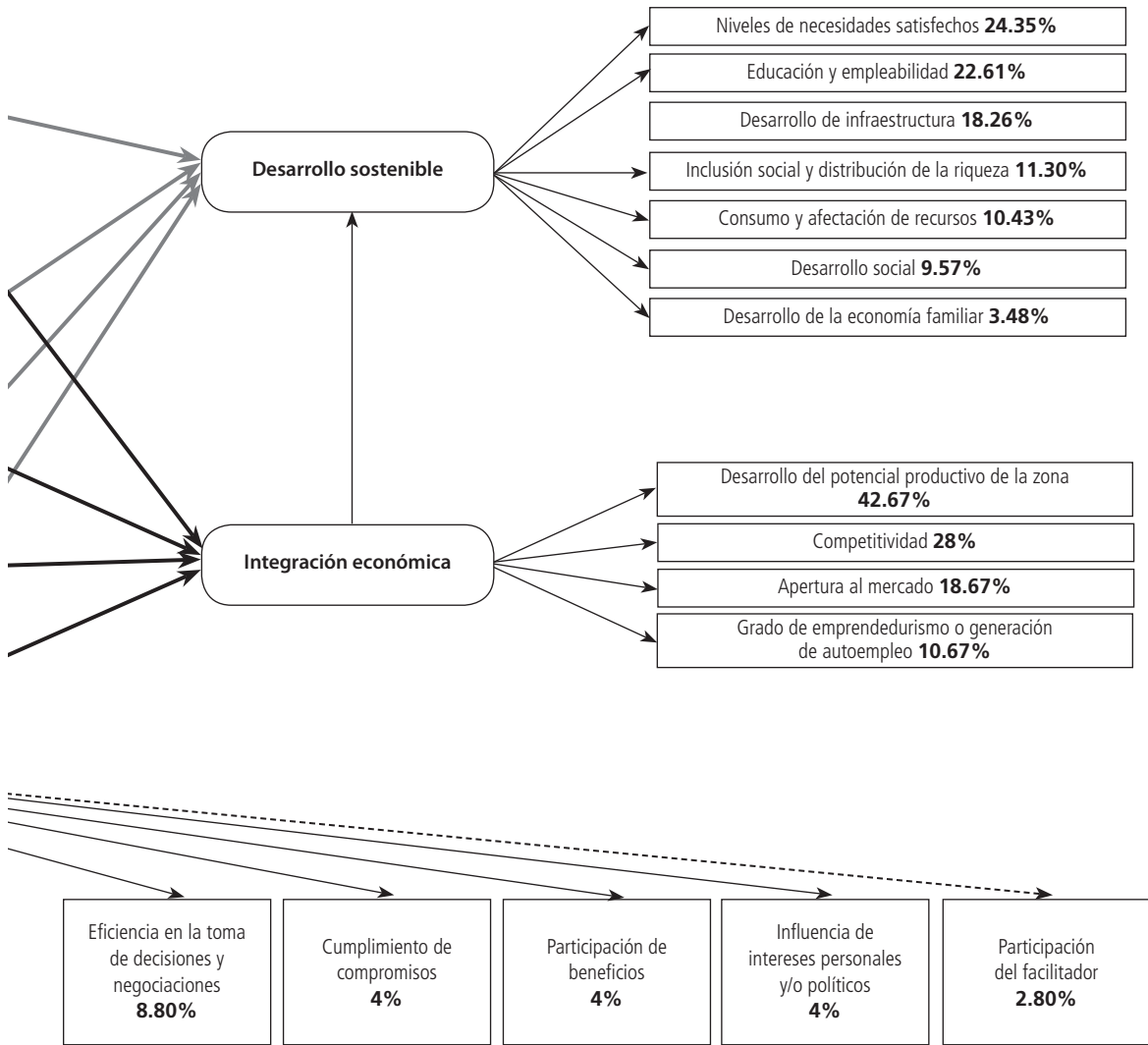


Figura 5.1. Modelo revisado

Elaboración propia.



Cuadro 5.2. *Modelo propuesto*

Categoría	Objetivos	Variable de medición	Indicadores
<b>Responsabilidad social</b>	Asegurar políticas responsables y compromisos de la empresa frente al Estado y las comunidades que hagan viable la ejecución del proyecto de inversión minera, en el marco de la legalidad, la ética y las buenas prácticas de la gestión empresarial.	Eficiencia en la gestión social	Porcentaje de personas que consideran positiva las operaciones de la minera
		Respeto y consideración de la cultura de las comunidades	Porcentaje de personas que consideran imparcial el rol de relacionista comunitario Porcentaje de personas que consideran que hay un diálogo adecuado entre la empresa y los miembros de la comunidad
		Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos de interés	Porcentaje de personas que consideran que la comunidad ha sido consultada Número de incidentes ocasionados por una mala gestión de expectativas de interés
		Iniciativas e impulso de programas de desarrollo de potencial productivo	Número de iniciativas que permiten desarrollar el potencial productivo de la zona
		Transparencia	Número de personas que consideran que la información proporcionada es suficiente y verdadera
		Identificación de impactos reales y potenciales	Porcentaje de planes de acción exitosos para evitar los impactos de la operación minera
	Promoción de la visión al interior de la empresa del plan de desarrollo y relaciones comunitarias	Porcentaje de trabajadores que conocen el plan de relaciones comunitarias Porcentaje de trabajadores que conocen el código de ética y comportamiento	

<b>Participación pública</b>	Garantizar el compromiso de las comunidades con su desarrollo y crecimiento económico.	Compromiso con su desarrollo	Porcentaje de pobladores dispuestos a cooperar con los programas sociales de desarrollo
		Confianza social	Porcentaje de personas que consideran que la empresa y el gobierno velan por sus intereses
		Organización	Porcentaje de personas que consideran contar con una buena organización en su comunidad Número de personas que se consideran representadas adecuadamente
<b>Cumplimiento del gobierno</b>	Garantizar la efectividad y eficiencia en la gestión para atención de las necesidades básicas e infraestructura de las comunidades.	Ejecución de programas de desarrollo	Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado
		Calidad del marco regulatorio	Número de procesos agilizados para promover la inversión Porcentaje de personas que perciben tener protección por parte del gobierno
	Garantizar la planificación de los proyectos o programas sociales de forma integrada con las comunidades, la empresa privada y demás actores.	Institucionalidad de los programas de desarrollo	Número de programas que continúan en los diferentes gobiernos Número de programas que no continúan en los diferentes gobiernos



Cuadro 5.2. *Modelo propuesto (continuación)*

Categoría	Objetivos	Variable de medición	Indicadores
<b>Organización empresarial</b>	Asegurar que los principales actores se organicen de manera adecuada y trabajen en conjunto para generar desarrollo.	Articulación de esfuerzos para generar desarrollo	Número de objetivos alcanzados que fueron obtenidos en forma conjunta
		Empoderamiento de las comunidades	Número de personas capacitadas en sus derechos y obligaciones Tasa de participación en asuntos comunales
		Cooperación entre actores en búsqueda de beneficios compartidos	Número de personas que están dispuestas a cooperar para que la empresa minera opere de manera adecuada
		Roles y responsabilidades de cada actor en el desarrollo	Número de proyectos no sostenibles por asumir roles ajenos
		Concordancia en la definición de desarrollo sostenible	Número de personas que consideran que los programas sociales conducen al desarrollo
		Cumplimiento de compromisos	Porcentaje de compromisos cumplidos por la empresa Porcentaje de compromisos cumplidos por las comunidades Porcentaje de compromisos cumplidos por el gobierno
		Participación de beneficiarios	Grado de satisfacción de la comunidad con los programas sociales Grado de credibilidad del gobierno Porcentaje de disminución de quejas y reclamos hacia la empresa
		Influencia de intereses personales y/o políticos	Número de personas que consideran que hay intereses políticos y personales de por medio
		Eficiencia en la toma de decisiones y negociaciones	Número de reclamos ante las decisiones tomadas en agenda Tiempo en la toma de decisiones Frecuencia en las negociaciones
		Participación de facilitador	Número de acuerdos satisfactorios sin la presencia de facilitadores Número de acuerdos satisfactorios con la presencia de facilitadores

	<p>Desarrollo de potencial productivo de la zona</p>	<p>Porcentaje de disminución de costos de transporte Inversión en tecnificación y capacitación Porcentaje de incremento en la productividad</p>
<p>Asegurar que las actividades económicas de las comunidades desarrollen su potencial, se integren a la economía regional y generen el crecimiento económico.</p>	<p>Competitividad</p>	<p>Número de asociaciones creadas para atender al mercado ROI Tasa de supervivencia de las empresas</p>
<p><b>Integración económica</b></p>	<p>Apertura al mercado</p>	<p>Porcentaje de ventas a la empresa minera Porcentaje de ventas a otros clientes dentro de la provincia Porcentaje de ventas a clientes fuera de la provincia</p>
	<p>Grado de emprendedurismo generación de autoempleo</p>	<p>Número de empresas formalizadas que brindan productos Número de empresas formalizadas que brindan servicios Número de negocios creados no formalizados</p>





Cuadro 5.2. *Modelo propuesto (continuación)*

Categoría	Objetivos	Variable de medición	Indicadores
		Niveles de necesidades satisfechos	Porcentaje de pobladores con acceso a servicios básicos: salud, vivienda, alimentación, etcétera Porcentaje de personas que cuentan con un seguro Porcentaje de personas que tienen acceso a servicios complementarios: Internet, teléfono, cable
		Educación y empleabilidad	Porcentaje de pobladores empleados en la empresa minera Porcentaje de pobladores empleados fuera de la empresa Número de personas capacitadas para mantener su puesto de trabajo Tasa de escolarización por nivel educativo
	Asegurar el desarrollo más allá de la permanencia de alguno de los actores económicos.	Desarrollo de infraestructura	Monto invertido en infraestructura pública Cantidad de obras ejecutadas Cantidad de obras en ejecución Número de obras pendientes de aprobación
<b>Desarrollo sostenible</b>	Asegurar la satisfacción de las necesidades actuales de la población, sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras.	Consumo y afectación de recursos	Nivel de caudal de agua Concentración de contaminantes en agua, suelo y aire Porcentaje de área cultivable Tasa de mortalidad de ganado
		Inclusión social y distribución de riqueza	Porcentaje de personas con ingresos inferiores al sueldo básico Porcentaje de personas en extrema pobreza Porcentaje de encarecimiento de productos y servicios en la zona
		Desarrollo social	Porcentaje de personas que consideran que tienen una mejor calidad de vida Índice en la equidad de género Porcentaje de personas que considera que hay un incremento de los problemas sociales, tales como drogadicción, prostitución, delincuencia
		Desarrollo de la economía familiar	Cantidad de dinero invertido en la canasta familiar Tasa de ahorro respecto del ingreso neto familiar Porcentaje invertido en mejora de la vivienda

Elaboración propia.

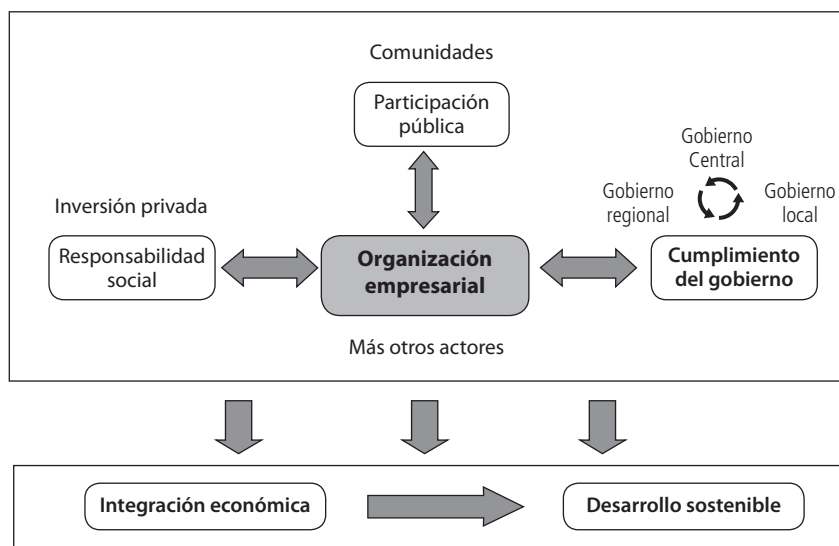


Figura 5.2. Mapa de actores y determinantes del modelo propuesto

Elaboración propia.

## 2. Planes de acción general

Según el modelo propuesto en el acápite anterior, se han elaborado planes de acción generales y por clúster para cada categoría del modelo con el fin de alcanzar los objetivos señalados. En la figura 5.3 se muestra el proceso para llevar a cabo los planes propuestos. En primer lugar, se establecen los planes de acción, luego se implementan y se realiza el seguimiento. Por último, se evalúan y controlan para determinar si se están cumpliendo los objetivos y, de ser necesario, adoptar las medidas correctivas.

### a) Responsabilidad social

El objetivo de este factor es asegurar políticas responsables y compromisos de la empresa frente al Estado y las comunidades que hagan viable la ejecución del proyecto de inversión minera, en el marco de la legalidad, la ética y las buenas prácticas de la gestión empresarial. Para cumplir con el objetivo anterior se ha propuesto el siguiente plan de acción, que contempla todas las variables asociadas a esta categoría.



Figura 5.3. Proceso de implementación del plan de acción

Elaboración propia.

### *Eficiencia en la gestión social*

La empresa debe contratar personal calificado en gestión de responsabilidad social, con capacidad de llevar a cabo los planes de forma efectiva. Una adecuada gestión social implica que la empresa tenga presente que un factor clave de éxito es la función desempeñada por el área de Relaciones Comunitarias.

En esa dirección, es importante que el personal del área cumpla con ciertas competencias mínimas, pues son el vínculo entre los intereses de la empresa y las comunidades. En el cuadro 5.3 se presentan dichas competencias divididas en tres grupos: conocimientos, habilidades y actitudes.

La empresa debe evaluar las competencias para la gestión de las relaciones comunitarias con el establecimiento de una línea base, en función del nivel de competencias actual y el esperado. De este modo, propondrá un plan de acción que permitirá alcanzar el nivel requerido.

Asimismo, es importante que la empresa establezca planes de relaciones comunitarios sólidos, lo cual dependerá del nivel de conocimiento de las

Cuadro 5.3. *Competencias requeridas para la gestión de relaciones comunitarias*

Conocimiento	Habilidades	Actitudes
Conocer y comprender las necesidades, valores y prioridades de las comunidades.	Capacidad para formar y administrar equipos.	Respeto por los miembros de las comunidades y su cultura.
Conocimientos en desarrollo social y económico; así como en la administración de recursos.	Capacidades comocomunicadores y facilitadores.	Valoración de la sostenibilidad y de metas a largo plazo.
Conocimientos de cómo promover y mantener alianzas.	Capacidad para solucionar problemas.	Búsqueda de lempoderamiento de las comunidades.
Conocimientos en gestión de proyectos.	Capacidad en resolución de conflictos.	Paciencia, flexibilidad y perseverancia.
	Capacidad para planificar y diseñar programas.	Identificarse como facilitador, más que como líder.

Fuente: ICMM, 2013.

necesidades y los asuntos considerados importantes por las comunidades, ya sea mediante consultas directas y/o encuestas. Esto también implica tener en cuenta las fortalezas y debilidades de las comunidades, así como la perspectiva de lo que significa para ellas el desarrollo.

Una vez establecida la línea base, la empresa determinará su zona de acción, que puede abarcar solo la zona de influencia directa o ir más allá. Esta decisión tendrá en cuenta a todos los pobladores que serán afectados, de manera directa o indirecta, con sus operaciones.

El siguiente paso consiste en definir la misión y la visión con las cuales se trabajarán los planes de desarrollo y los planes comunitarios. Se debe tener en cuenta que esta definición requiere la participación de los trabajadores relacionados con el tema, así como de los altos directivos, de modo que se genere un compromiso real.

Finalmente, es importante que se comunique la visión y la misión al interior de la organización, de modo que en el mediano plazo se incorporen a la cultura organizacional.

El éxito de una adecuada gestión social por parte de la empresa implica la obtención de la licencia social y la generación de relaciones armoniosas con los demás actores. En cambio, una mala gestión puede derivar en un conflicto social. Por ello, es importante la realización de actividades que

promuevan el desarrollo comunitario, mediante la creación de espacios de diálogo y de relación continua. Además, debe contemplar procesos para manejar conflictos con el fin que estos puedan mitigarse o eliminarse, y así mantener una buena relación con las comunidades (véase figura 5.4).

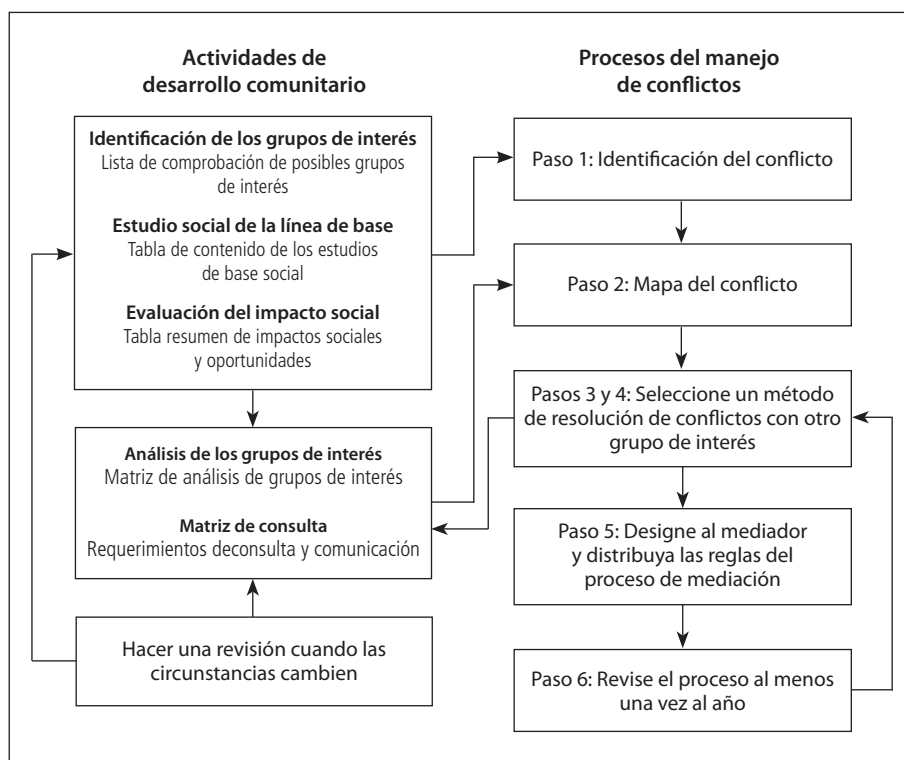


Figura 5.4. Actividades de desarrollo comunitario y procesos de manejo de conflictos

Fuente: ICMM, 2013.

### *Respeto y consideración de la cultura de las comunidades*

Es importante el diseño de talleres, por parte de la empresa, que permitan fortalecer la cultura y promover el intercambio cultural para rescatar y revalorar sus costumbres; así como, la participación de los trabajadores en estas actividades, para fortalecer las relaciones con los otros actores. El hecho de que la empresa conozca la cultura de las comunidades implica el desarrollo de planes adecuados para la gestión social.

Estos programas deben incluir eventos cívicos y colectivos que permitan generar sentido de pertenencia a las comunidades, y así se sientan comprometidas con su futuro y su desarrollo.

### *Eficiencia en la gestión de expectativas e influencias de los grupos de interés*

Luego de identificar a los grupos de interés, se deben conocer sus expectativas, es decir, sus necesidades y los objetivos que quieren alcanzar; sus roles y cómo desde estos pueden afectar la viabilidad del proyecto de inversión minera. La empresa debe tener en cuenta que las comunidades y el gobierno son sus principales grupos de interés; sin embargo, hay muchos otros que deben ser considerados para poder realizar una adecuada gestión de expectativas e influencias. Según la ICMM (2005), la empresa minera debe tener presente a los potenciales grupos de interés.

El primer paso para una adecuada gestión es el establecimiento de las brechas entre las expectativas de los grupos de interés y lo que la empresa puede ofrecer; así como, aquellos intereses en conflicto. La empresa también puede utilizar otras herramientas para realizar una adecuada gestión de expectativas, tales como la matriz de poder/interés, la matriz de poder, la legitimidad y urgencias. Para cada grupo de interés, elegirá la más adecuada, realizará el seguimiento respectivo —mediante encuestas o reuniones— y determinará si la estrategia está cumpliendo con los objetivos.

### *Iniciativas e impulso de programas de desarrollo de potencial productivo*

La empresa debería identificar, como parte del levantamiento de la línea base de las comunidades, las actividades económicas a las cuales se dedican, de modo que se pueda conocer su realidad y el potencial que pueden alcanzar. Muchas empresas mineras realizan tanto este tipo de estudio como inversiones en investigación y tecnología, para desarrollar el potencial productivo a bajos costos y viables para los miembros de las comunidades. Esta es una forma de demostrarles que no son necesarias fuertes inversiones y que se pueden utilizar tecnologías caseras, muchas de ellas a su alcance.

Asimismo, la empresa puede actuar como un facilitador al contactar a las comunidades con otras empresas interesadas que puedan promover

el desarrollo de actividades agrícolas, ganaderas, entre otras; y obtener beneficios directos con este desarrollo.

### *Transparencia*

La empresa minera debe elaborar un plan de comunicaciones efectivo y contratar personal idóneo para ejecutarlo. El plan de comunicaciones debería contemplar los medios de comunicación por utilizarse, la frecuencia de las comunicaciones, el tipo de comunicación (formal, informal, verbal, escrita), entre los principales elementos. El desarrollo de las campañas de comunicación debe tener en cuenta a los líderes de las comunidades y considerarlos socios claves para la transferencia de información.

La empresa debe implementar una unidad encargada de realizar el monitoreo de los compromisos pactados con la comunidad y de informarle su estatus a las comunidades; de esa manera, generará confianza entre ellas. Además, debe promocionar y comunicar la ejecución, el éxito y el cumplimiento de los programas sociales de la empresa con el fin de generar una base social que cree una barrera de protección ante amenazas externas.

### *Identificación de impactos reales y potenciales*

La empresa debe realizar estudios de impacto social y ambiental cada dos años, para evaluar los efectos de los cambios demográficos y de las operaciones de la empresa minera. Estos posibles impactos representan riesgos para la empresa y las comunidades, razón por la cual se necesita la elaboración de un plan de gestión de riesgos.

Estos planes contemplarán las fuentes de los riesgos, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden generar. En función de ambos criterios, se priorizará su atención y se asignará un responsable de su seguimiento. A la vez, cada riesgo contemplará un plan de acción para evitarlo o mitigarlo.

Cabe resaltar que algunos riesgos representan oportunidades; por ello, la empresa debe buscar las condiciones necesarias para aprovecharlas.

### ***Promoción de la visión al interior de la empresa del plan de desarrollo y relaciones comunitarias***

Se debe promover el protocolo de responsabilidad social al interior de la empresa, para que no se manejen dobles discursos o evitar un inadecuado comportamiento de los trabajadores que puede perjudicar la imagen de la empresa. También es importante promover este protocolo con los contratistas y proveedores, exigiendo relaciones profesionales con las comunidades. En ese sentido, la empresa asignará a una de sus unidades la responsabilidad de fiscalizar los niveles mínimos de servicio y adopción del protocolo de responsabilidad por parte de los contratistas y empleados.

#### **b) Participación pública**

El objetivo de este factor es garantizar el compromiso de las comunidades con su desarrollo y crecimiento económico, de modo que participen de manera activa en los programas diseñados para tal fin. Por su parte, los demás actores deberán trabajar en conjunto para presentar a las comunidades casos de éxito de otros poblados, que representen un modelo a seguir y generen una visión de desarrollo. De este modo, las comunidades podrán conocer el potencial que pueden alcanzar.

Los líderes, formales e informales, de las comunidades deben fomentar la participación activa de los demás miembros de la comunidad con el objetivo de conocer sus necesidades, posturas y preocupaciones. Además, los representantes formales de las comunidades deben documentar las políticas establecidas en forma conjunta, pues ellas rigen la organización de las comunidades y su actuar frente a otros actores.

#### **c) Cumplimiento del gobierno**

El objetivo de este factor es garantizar la efectividad y eficiencia en la gestión del gobierno con relación a la atención de las necesidades básicas e infraestructura de las comunidades; así como garantizar la planificación de los proyectos o programas sociales de forma integrada con las comunidades, la empresa privada y demás actores.



### *Ejecución de programas de desarrollo*

El Estado deberá desarrollar y ejecutar proyectos destinados a cubrir las necesidades básicas de la zona con el apoyo de la inversión privada y la coordinación de los diferentes niveles de gobierno. Asimismo, deberá desarrollar cursos y talleres de gestión del canon minero para funcionarios municipales e identificar los principales cuellos de botella en los proyectos de inversión pública, y las herramientas existentes para superarlos.

### *Calidad del marco regulatorio*

El Estado debe mejorar los procedimientos que agilicen y promuevan la inversión, pública y privada, en las comunidades, y realizar el seguimiento a la aplicación de normas fiscalizadoras de los estándares de la operación en el proyecto minero.

### *Institucionalidad de los programas de desarrollo*

El Estado debe implementar áreas en los diferentes niveles de gobierno que gestionen los programas de desarrollo con criterios técnicos (retorno social a la inversión-SROI), de modo que estos puedan ser sostenibles más allá de los cambios de gobierno.

## **d) Organización empresarial**

El objetivo de este factor es asegurar que los principales actores se organicen de manera adecuada y trabajen en conjunto para generar desarrollo.

### *Articulación de esfuerzos para generar desarrollo*

Es importante que la articulación de esfuerzos entre los diferentes actores genere una relación sólida entre las partes, sobre la base de la confianza mutua, intercambio libre de ideas y opiniones. Dicha articulación alcanza la madurez cuando se habla de una relación formal entre las partes, y los actores asumen compromisos y responsabilidades para el desarrollo. En esa línea, los actores deben promover espacios de diálogo donde expongan

sus intereses y necesidades, y se refleje la preocupación del ganar-ganar. Como consecuencia de ello, se generan convergencias y se logran acuerdos.

Los programas o proyectos sociales serán evaluados de manera conjunta, en función del nivel de sostenibilidad, productividad, viabilidad; del impacto y/o aceptación cultural; del costo y de la equidad en los beneficios que genere. Los elementos mencionados también se evalúan y ponderan, de modo que puedan ser priorizados en las mesas de desarrollo.

Los acuerdos logrados en las mesas de desarrollo se asentarán en un acta de compromisos y acuerdos, donde cada actor se hace responsable de su cumplimiento. Con el fin que todos los actores tengan claro los programas de desarrollo que se implementarán de manera conjunta, se utilizarán herramientas que les permitan plasmar las metas y los indicadores de dichos programas. El cuadro 5.4 muestra la matriz que debería aplicarse para una adecuada articulación de esfuerzos de un programa de desarrollo. Esta matriz debe plasmar el esfuerzo de cada actor en el programa y permitir el seguimiento al cumplimiento de los compromisos.

### *Empoderamiento de las comunidades*

Los actores deben realizar un trabajo conjunto para llevar a cabo programas de formación de líderes locales y el desarrollo de sus capacidades con el fin que puedan hacerse cargo de su futuro. En esa dirección, es importante que los líderes de las comunidades se encuentren comprometidos y tengan la capacidad de involucrar al resto de sus integrantes. Asimismo, es importante capacitar a los pobladores en una visión de largo plazo de desarrollo sostenible.

Además, se deben promover programas de intercambio de los jóvenes de las comunidades para que puedan visitar otras regiones del país. De esa manera, conocerán realidades diferentes y tendrán una visión más amplia de las oportunidades existentes. Los programas mencionados mejorarán la participación de las comunidades y permitirán que sean capaces de proponer proyectos para su propio beneficio.

Cuadro 5.4. *Matriz de estructura lógica*

Resumen narrativo	Indicadores	Cuantificación de indicadores	Principales presunciones
Meta: a la cual contribuye el programa de desarrollo comunitario.	Cambios que indicarán que la meta ha sido alcanzada (empleo cualificado en la comunidad).	Declaración de cómo se recopila y cuantifica la información acerca de la meta.	Presunciones para alcanzar la meta.
Resultados: los resultados de largo plazo del programa de desarrollo comunitario.	Condiciones alcanzadas que indicarán que se han logrado los resultados (nivel de habilidades creciente en la comunidad).	Cómo se recopila y cuantifica la información acerca de los resultados.	Presunciones para alcanzar los resultados.
Productos: resultados cuantificables de los proyectos de desarrollo comunitario.	Grado y naturaleza de los productos (número de personas capacitadas).	Cómo se recopila y cuantifica la información sobre los productos (reportes mensuales, indicadores de insumos).	Presunciones para alcanzar los productos.
Insumos: las actividades y los recursos asignados a la implementación de proyectos comunitarios.	Actividades de implementación y presupuesto (por tipo y cantidad).	Cómo serán supervisados los insumos.	Presunciones para proveer insumos.

Elaboración propia.

### *Cooperación entre actores en búsqueda de beneficios compartidos*

Es necesario que en las reuniones de desarrollo cada actor mencione sus intereses e identificar las coincidencias, que serán el punto de partida para que todos los actores trabajen en conjunto y logren alcanzar sus intereses. En la figura 5.5 se presentan los pasos para identificar coincidencia de áreas de interés.

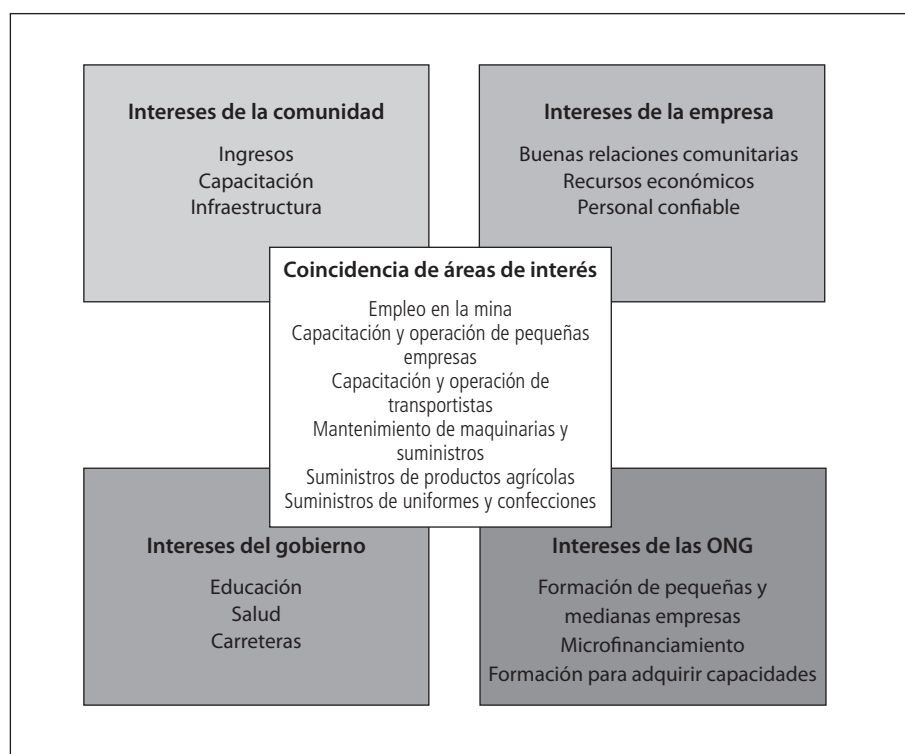


Figura 5.5. Pasos para identificar coincidencia de áreas de interés

Fuente: ICMM, 2013.

### *Roles y responsabilidades de cada actor en el desarrollo*

Los tres actores principales deben tener claridad respecto de sus funciones y responsabilidades, de modo que no interfieran entre sí. En esa dirección, en el cuadro 5.5 se presentan las funciones y responsabilidades que debe

Cuadro 5.5. Roles y responsabilidades de cada actor

Gobierno	Empresa minera	Comunidades	Otras organizaciones
Liderazgo y coordinación estratégica	Gestión de la exploración, construcción, operación y cierre de minas acorde con las normas vigentes	Definir sus necesidades y priorización	Monitoreo y evaluación de las actividades de la empresa minera
Proveer el marco legal para la ejecución de proyectos y programas de desarrollo	Catalizador para la ejecución de obras en el nivel de la comunidad	Organización comunitaria y resolución de conflictos	Gestión del financiamiento externo para el apoyo de las comunidades campesinas
Apoyar en la ejecución de proyectos en el nivel local, incluye su monitoreo	Articulador de los grupos de interés alrededor de la zona del proyecto	Monitoreo y evaluación de actividades de la empresa minera	
Prestar servicios públicos a la comunidad	Apoyo financiero, de materiales e instalaciones para la comunidad	Diseño e implementación de proyectos comunales	
Administrar los recursos estatales y externos	Transferencia de tecnología, capacitación y conocimientos		
Evaluación de las necesidades de las comunidades	Monitoreo y evaluación de las actividades de la empresa minera		
Diseño e implementación de proyectos comunales	Evaluación de las necesidades de las comunidades		
Construcción de capacidad local y fortalecimiento de las instituciones del Estado	Diseño e implementación de proyectos comunales		

Fuente: ICMM, 2013.

asumir cada actor. Si existiesen otras no contempladas en el cuadro mencionado, estas serán revisadas en conjunto para luego agregarlas a las ya presentadas.

### *Concordancia en la definición de desarrollo sostenible*

En las reuniones de las mesas, cada actor mencionará qué entiende por desarrollo para generar coincidencias sobre las cuales se puedan trabajar y, así, contar con una definición concertada de lo que es el desarrollo. Sobre la base de esta definición concertada, se trabajarán los respectivos programas de desarrollo.

### *Participación de beneficios*

Los beneficios que cada actor obtendrá con los planes desarrollados deben evidenciarse en los espacios de diálogo, para que exista un interés genuino por el éxito de los programas sociales implementados y se genere confianza en los otros actores (véase cuadro 5.6).

Cuadro 5.6. *Participación de beneficios*

Empresa	Comunidades	Gobierno
Mayor productividad. Reduce conflictos sociales y costos asociados. Mayor ROI. Mejor reputación. Costos de financiamiento menores por las buenas prácticas de gobierno corporativo. Confianza de los grupos de interés, como accionistas, inversionistas, empleados.	Proyectos sustentables que benefician a la comunidad. Mejor aprovechamiento de las oportunidades que trae la inversión privada. Empoderamiento.	Mejora de su reputación frente a la población Integración en los diferentes niveles gubernamentales. Coparticipación de gastos y riesgos. Adecuación de infraestructura del sector privado a los planes de desarrollo gubernamentales.

Fuente: ICMM, 2013.

### **e) Integración económica**

El objetivo de este factor es asegurar que las actividades económicas de las comunidades desarrollen su potencial, se integren a la economía regional y generen el crecimiento económico. Por ello, es importante

diseñar e implementar programas que promuevan la asociación entre diferentes productores para incrementar los beneficios obtenidos y atender los requerimientos del mercado; así como, promover la creación y formalización de negocios que brinden productos y servicios.

Además, se deben implementar programas de capacitación con el fin de elevar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas comunales en el corto plazo, y lograr la certificación de los mismos en el largo plazo. Estos programas también deben orientarse a los pobladores y concientizar a las empresas de las comunidades sobre los beneficios de obtener certificaciones y seguir buenas prácticas. Otro aporte importante es la generación de nexos con grandes industrias y empresas, que les permitan ofrecer sus productos a diferentes mercados.

#### **f) Desarrollo sostenible**

El objetivo de este factor es asegurar el desarrollo más allá de la permanencia de alguno de los actores económicos y asegurar la satisfacción de las necesidades actuales de la población, sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras. Entre los programas que se deben contemplar para alcanzar el desarrollo sostenible tenemos:

- Programas de nutrición a infantes con productos oriundos de la zona, que promuevan a la vez la creación de empresas locales.
- Programas de educación complementaria como estimulación temprana, vacaciones útiles, reforzamiento de aprendizaje, etcétera. Estos programas deben ser liderados por el gobierno y tienen como fin la inclusión social de los pobladores con menores accesos a oportunidades.
- Implementar programas de educación técnica con los profesionales de la empresa, generando relacionamiento y capacidades necesarias para poder conservar el empleo y hacer línea de carrera.
- Coordinar con organismos gubernamentales que provean el desarrollo de capacidades para los diferentes sectores económicos. Por ejemplo, el Ministerio de Agricultura, con el desarrollo de habilidades productivas en los agricultores de la zona.

- Desarrollar programas que orienten a los pobladores hacia una visión de nuevas alternativas de trabajo sostenibles.
- La empresa debe trabajar como un nexo y facilitador con los organismos gubernamentales, para generar y acelerar el desarrollo de infraestructura.
- Crear la infraestructura vial necesaria para tener acceso a la interoceánica y lograr la salida de productos locales al mercado brasileño, donde hay una gran valoración de los productos que se cultivan en la zona.
- Implementación de programas para promover la igualdad de género e incrementar la participación y liderazgo de las mujeres en el desarrollo de las comunidades.
- Se deben promover programas de seguridad y esparcimiento para jóvenes (teatro, música, deporte) con el fin de evitar problemas sociales, que vienen de la mano con el crecimiento económico.
- Desarrollar programas de intercambio y relacionamiento en la comunidad para generar una mayor visión de oportunidades.
- Invitar a las familias a participar en programas de desarrollo e iniciativas de mejora en la calidad de vida.

En el cuadro 5.7 se presenta el listado de programas y/o proyectos, así como acciones específicas, que se deben ejecutar teniendo en cuenta cada objetivo presentado en el cuadro 5.2. Los programas propuestos se han basado en los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo, y se priorizan en función del modelamiento de las ecuaciones estructurales.



Cuadro 5.7. *Plan de acción propuesto*

Objetivos	Plan de acción
<p>Asegurar políticas responsables y compromisos de la empresa frente al Estado y las comunidades que hagan viable la ejecución del proyecto de inversión minera, en el marco de la legalidad, la ética y las buenas prácticas de la gestión empresarial.</p>	<p>Determinar la zona de influencia indirecta</p> <p>Definir competencias y perfiles para el personal de Relaciones Comunitarias</p> <p>Contratar personal calificado que desarrolle planes de gestión social</p> <p>Planes de responsabilidad social, relaciones comunitarias y de comunicaciones</p> <p>Promover políticas de responsabilidad social en los trabajadores, proveedores, clientes, etcétera</p> <p>Preparación y ejecución de <i>focus group</i> para identificar expectativas y definir programas de desarrollo social</p> <p>Plan de gestión de grupos de interés</p> <p>Proyecto: Conociendo a mi vecino (identificación de aspectos sociales, culturales y económicos)</p> <p>Proyecto: Buen vecino (empresa como facilitador)</p> <p>Desarrollo de talleres que rescaten la cultura de las comunidades en los que participen los trabajadores de la empresa</p>
<p>Garantizar el compromiso de las comunidades con su desarrollo y crecimiento económico.</p>	<p>Implementar charlas de casos de éxito a nivel regional y mundial</p> <p>Programa de capacitación de líderes: Formador de Formadores</p>
<p>Garantizar la efectividad y eficiencia en la gestión para atención de las necesidades básicas e infraestructura de las comunidades. Garantizar la planificación de los proyectos o programas sociales de forma integrada con las comunidades, la empresa privada y demás actores.</p>	<p>Cursos y talleres de Gestión del Canon Minero dirigido a los funcionarios del gobierno local</p> <p>Establecer indicadores SROI (retorno social a la inversión) y comunicarlos</p> <p>Programa: Avanzando en la pirámide de las necesidades de las comunidades</p> <p>Implementar áreas que gestion en los programas sociales más allá de los cambios de gobierno</p>

<b>Duración</b>	<b>Costo (S/.)</b>	<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
4 meses	15,000	Planificación	Empresa	Corto (6 meses)
3 meses	3,000	Construcción	Empresa	Corto (6 meses)
6 meses	3,000	Construcción	Empresa	Corto (6 meses)
2 meses	12,000	Construcción	Empresa	Mediano (2 años)
4 meses	3,000	Operación ET	Empresa	Corto (6 meses)
8 meses	7,000	Operación ET	Empresa	Corto (6 meses)
6 meses	3,000	Construcción	Empresa	Corto (6 meses)
1 año	15,000	Construcción	Empresa	Mediano (2 años)
3 años	20,000	Construcción	Empresa	Largo (5 años)
2 meses	8,000	Operación ET	Empresa	Corto (6 meses)
3 meses	3,000	Construcción	Empresa y Estado	Corto (6 meses)
6 meses	9,000	Operación ET	Empresa y comunidad	Corto (6 meses)
6 meses	12,000	Operación ET	Estado	Corto (6 meses)
4 meses	7,000	Construcción	Estado	Corto (6 meses)
5 años	16'000,000	Operación EM	Estado	Largo (5 años)
2 años	2'000,000	Operación EM	Estado	Mediano (2 años)

Cuadro 5.7. *Plan de acción propuesto (continuación)*

Objetivos	Plan de acción
Asegurar que los principales actores se organicen de manera adecuada y trabajen en conjunto para generar desarrollo.	<p>Establecer parámetros para evaluar y priorizar programas: nivel de sostenibilidad, productividad, aceptación cultural, etcétera.</p> <p>Formalizar roles y responsabilidades en los miembros del Comité Multisectorial para el Desarrollo (CMD) y comunicarlos formalmente.</p> <p>Proyecto: Formando Visión de Desarrollo a largo plazo</p>
Asegurar que las actividades económicas de las comunidades desarrollen su potencial, se integren a la economía regional y generen el crecimiento económico.	<p>Proyecto: Promoviendo la Asociatividad</p> <p>Proyecto: Promoviendo la Calidad Integral</p> <p>Proyecto: Emprendedores con Visión (formalización)</p> <p>Proyecto: Exportadores</p>
<p>Asegurar el desarrollo más allá de la permanencia de alguno de los actores económicos.</p> <p>Asegurar la satisfacción de las necesidades actuales de la población, sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras.</p>	<p>Programas sociales de carácter: educativo, nutritivo, de seguridad y de esparcimiento</p> <p>Programa de Empleabilidad y Capacitación Técnica</p> <p>Programa de Intercambio Vivencial de Jóvenes</p> <p>Plan de mejora de infraestructura: Acceso a la carretera Interoceánica</p>

Corto plazo	<b>6 meses</b>
Mediano plazo	<b>2 años</b>
Largo plazo	<b>5 años</b>

<b>Tiempo</b>	Entre 5 y 6 años
<b>Presupuesto</b>	S/. 250 millones de presupuesto conjunto
<b>Responsables</b>	Todos los actores

<b>Duración</b>	<b>Costo (S/.)</b>	<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
8 meses	3,000	Operación ET	Empresa, Estado y comunidad	Mediano (2 años)
1 año	2,000	Construcción	Empresa, Estado y comunidad	Mediano (2 años)
2 años	35,000	Construcción	Empresa, Estado y comunidad	Mediano (2 años)
3 años	75,000	Operación ET	Empresa y Estado	Largo (5 años)
5 años	140,000	Operación EM	Empresa y comunidad	Largo (5 años)
2 años	35,000	Operación ET	Estado y comunidad	Mediano (2 años)
5 años	1'000,000	Operación EF	Estado y comunidad	Largo (5 años)
5 años	100,000	Operación ET	Estado	Largo (5 años)
3 años	75,000	Operación ET	Empresa y Estado	Largo (5 años)
5 años	50,000	Operación EM	Empresa y Estado	Largo (5 años)
5 años	230'000,000	Operación EF	Estado	Largo (5 años)

### 3. Planes de acción y comunicación por clúster

A continuación se detallan los planes de acción para cada clúster.

#### 3.1. Clúster 1: Uchuccarcco

##### *Objetivos*

- Reducir posibles levantamientos de la población por desinformación.
- Mejorar las relaciones con las comunidades.
- Generar el sustento de las acciones adoptadas a favor de la población.
- Promover la participación de la comunidad en los proyectos sociales.
- Asegurar una adecuada reputación de la empresa minera y el gobierno.

En el cuadro 5.8 se detalla el programa al cual se le dará mayor énfasis dentro del plan de acción para el clúster de Uchuccarcco.

Cuadro 5.8. *Propuesta para el clúster de Uchuccarcco*

Programa principal	Buen Vecino
Tiempo	3 años
Presupuesto	S/. 20,000
Responsables	Empresa

Elaboración propia.

##### *Mensaje clave*

- Informar tanto los impactos de las operaciones de la empresa minera en la agricultura y ganadería, como las oportunidades de desarrollo que ofrece en estos sectores económicos.
- Interés, cumplimiento, objetivos de los proyectos sociales que se llevan a cabo a favor de la comunidad, mostrar los beneficios del desarrollo de la agricultura y ganadería con una visión de largo plazo.

##### *Plan específico*

- Realizar un levantamiento de información sobre la situación actual de las familias que viven en las zonas alejadas del pueblo de Uchuccarcco

por las actividades económicas que realizan, como la agricultura y ganadería, con el fin de identificar las principales necesidades en materia de infraestructura.

- Plan de comunicación, tanto de los impactos de las operaciones de la empresa minera en la agricultura y ganadería, como de las oportunidades de desarrollo que ofrece en estos sectores económicos.
- Se debe implementar un programa de capacitaciones que permita fortalecer las capacidades en agricultura y ganadería con el objetivo de incrementar los ingresos de las familias, mediante estas actividades, y mejorar su calidad de vida.
- La empresa debe promover la formación de asociaciones en el sector agricultura y ganadería como una opción atractiva para trabajar con la gran industria.
- Desarrollar capacidades que les permitan brindar productos y servicios, con los estándares exigidos, a la empresa minera.
- En un inicio, se integrarán las actividades económicas que puedan cubrir las necesidades de la empresa minera y convertirse en proveedores, con lo cual se generan capacidades empresariales.
- Se incentivará que estos pequeños proveedores incorporen estándares de calidad de manera progresiva.
- Brindarles oportunidades de participar en la supervisión del medio ambiente de forma conjunta.
- Mostrar los beneficios de una visión de largo plazo en el desarrollo de la agricultura y ganadería.
- Publicar información de los objetivos alcanzados en las mesas de desarrollo y el cumplimiento de los compromisos, tanto del gobierno como de la empresa minera.
- Por medio de un proceso de inventario de problemas, paso a paso, priorizar aquellos detectados en la zona de influencia con la participación de la comunidad. Sobre la base de ello, los actores desarrollarán programas de capacitación.
- El Estado debe hacerse presente mediante la ejecución de programas sociales y desarrollo de infraestructura, que brinden soporte a las actividades de agricultura y ganadería. Además, debe diseñar un plan integrado de desarrollo de infraestructura vial y de servicios básicos.

### 3.2. Clúster 2: Universitarios y trabajadores independientes

#### *Objetivos*

- Formación de una base social que genere una barrera de protección ante amenazas externas a las operaciones de la minera.
- Formar líderes que puedan ser voceros de los posibles beneficios y oportunidades generados por la presencia de la empresa minera.
- Capacitar a este grupo para que ejerzan liderazgo y compromiso con su desarrollo, y, por medio de ellos, lograr un empoderamiento genuino de las comunidades.

En el cuadro 5.9 se presenta el programa al cual se le dará mayor énfasis dentro del plan de acción para el clúster de trabajadores independientes y universitarios.

Cuadro 5.9. *Propuesta para el clúster de trabajadores independientes y universitarios*

<b>Programa principal</b>	<b>Formador de Formadores</b>
Tiempo	6 meses
Presupuesto	S/. 9,000
Responsables	Empresa, gobierno y comunidad

Elaboración propia.

#### *Mensaje clave*

- Interés, cumplimiento, objetivos acerca de los proyectos sociales. Incluir la participación activa de las personas de este clúster, de modo que sean socios claves para la transferencia de información, al contar con las personas más instruidas de todos los clústeres.

#### *Plan específico*

- La empresa debe promover que los jóvenes de este clúster accedan a estudios técnicos y/o universitarios.
- Desarrollar campañas de comunicación con los miembros de este grupo y considerarlos socios clave para la transferencia de información, al contar con las personas más instruidas de todos los clústeres.

- La empresa debe tener en cuenta a las personas de mayor instrucción de este clúster para la formación de una base social que genere una barrera de protección ante amenazas externas a las operaciones de la minera, pues a partir de una actitud crítica resguardarán los intereses de su comunidad antes que los intereses ajenos.

### 3.3. Clúster 3: Chilloroya y las zonas de influencia indirecta

#### *Objetivos*

- Incrementar el número de personas que participan en los programas sociales.
- Mejorar las relaciones con las comunidades.
- Generar el sustento de las acciones adoptadas a favor de la población.
- Lograr empoderar a la población para que puedan ser capaces de generar su propio desarrollo.

En el cuadro 5.10 se muestra el programa al cual se le dará mayor énfasis dentro del plan de acción para el clúster de Chilloroya y su zona de influencia indirecta.

Cuadro 5.10. *Plan de acción inicial propuesto: clúster Chilloroya y zona de influencia indirecta*

<b>Programa principal</b>	<b>Promoviendo Asociatividad</b>
Tiempo	3 años
Presupuesto	S/. 75,000
Responsables	Empresa y gobierno

Elaboración propia.

#### *Mensaje clave*

- Interés, cumplimiento, objetivos alcanzados en las mesas de desarrollo y el cumplimiento de los compromisos de la empresa minera respecto de los proyectos sociales.
- Informar acerca de los impactos de las operaciones de la empresa minera en las actividades comerciales y mineras, como las oportunidades de desarrollo que ofrece en estos sectores económicos.



### *Plan específico*

- La empresa minera debe incentivar la obtención de estándares de calidad a las empresas, de manera que puedan ser más competitivos. Los diferentes organismos del Estado deben brindar información, y apoyar en la formalización y el desarrollo de las empresas de la zona.
- Las empresas comunales deben diversificar la oferta de sus productos y servicios. Con el apoyo del gobierno y de la empresa minera, deben tener otros clientes en la comunidad y en aquellas zonas diferentes de la de influencia.
- Informar de la existencia de herramientas crediticias en el mercado, que les facilite el desarrollo de sus negocios por medio del acceso al crédito.
- Publicar información con relación a los objetivos alcanzados en las mesas de desarrollo y el cumplimiento de los compromisos por parte de la empresa minera.
- La empresa debe alentar, capacitar e integrar a pequeñas empresas como proveedores de productos y servicios.

# Conclusiones y recomendaciones

---

Sobre la base del modelo final, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que los autores de esta investigación consideran necesario tomar en cuenta para alcanzar el desarrollo sostenible de las comunidades campesinas de Uchucarcco y Chilloroya.

## 1. Conclusiones

En función del análisis realizado, las variables que influyen en el desarrollo sostenible de las comunidades se explican por la variable dependiente denominada desarrollo sostenible, la cual, a su vez, se explica por la variable dependiente integración económica y por las variables independientes: participación pública, responsabilidad social, participación del gobierno y organización empresarial.

La participación de las comunidades campesinas se logra mediante una buena organización comunal, la generación del compromiso con su propio desarrollo y de la confianza social, que permita la cooperación de sus miembros.

La empresa debe actuar con transparencia y operar respetando la cultura de las comunidades, apoyada por un personal involucrado tanto en su plan de relaciones comunitarias como en su desarrollo. Asimismo, al

momento de diseñar e implementar sus planes de responsabilidad social, debe contar con una eficiente gestión social, que le permita administrar de manera óptima las expectativas e influencias de los grupos de interés, y tener presente las iniciativas e impulso de programas de desarrollo del potencial productivo. Además, debe identificar los impactos reales y potenciales de sus operaciones para proponer estrategias acorde con ellos.

El comportamiento de los diferentes actores (gobierno, empresa, comunidad) empieza por tener en claro y asumir sus respectivas funciones y responsabilidades, para evitar interferencia entre ellos; y por la existencia de concordar en el entendimiento del desarrollo sostenible. Esto hará más viable la cooperación y articulación de esfuerzos conjuntos, con el fin de generar el desarrollo sostenible buscado.

El logro de dicha actuación implica desarrollar el empoderamiento de las comunidades; buscar la eficiencia en la toma de decisiones y negociaciones; el cumplimiento de los compromisos pactados entre los diferentes actores y su beneficio en un sistema ganar-ganar, el cual permitirá hacer frente a la influencia de intereses personales y/o políticos que interfieran en alcanzarla visión consensuada de desarrollo sostenible.

Las expectativas de los diferentes actores respecto de la participación del gobierno pasan por la ejecución de programas de desarrollo en la zona de influencia y por dotar a la gestión del Estado con profesionales calificados que, apoyados con un marco regulatorio de calidad, logren un trabajo articulado entre los diferentes niveles de gobierno. Además, la institucionalidad debe ser implementada en estos programas sociales, permitiéndoles ser transversal a las distintas gestiones.

En vista de las particularidades propias de la zona, la capacidad productiva de la diversidad de productos agrícolas es limitada y el uso de la tecnología es mínimo, lo que da como resultado una baja competitividad en este sector. Por ello, los planes de acción propuestos deben tener como uno de sus objetivos aumentar la productividad, mediante la articulación de esfuerzos de todos los actores involucrados.

En el análisis de clúster se descubrió la existencia de tres grupos de personas con necesidades, expectativas y habilidades diferentes para las cuales sería recomendable enfocar estrategias y planes específicos.

El modelo revisado, resultante del análisis cualitativo, fue corroborado con el modelo de ecuaciones estructurales; es decir, el análisis cuantitativo permitió confirmar los resultados obtenidos mediante el análisis cualitativo. El análisis cuantitativo solo recoge la percepción de las comunidades, por lo que hubiese sido importante validar el modelo cualitativo con otros grupos de interés, como trabajadores de Hudbay y trabajadores de los municipios. Sin embargo, el modelo cualitativo fue considerado predominante por tener variables importantes, según los expertos, para el desarrollo sostenible e involucran a todos los actores: empresa, comunidades y gobierno.

El modelamiento de ecuaciones estructurales permitió priorizar las propuestas, de modo que se ejecuten las generadoras de un impacto mayor en los factores dependientes: el desarrollo sostenible y en la integración económica.

Se ha señalado que las respuestas de las personas están asociadas al momento coyuntural que viven. Por lo tanto, los cambios en su situación se reflejarán en las respuestas y, por lo tanto, en la relación existente entre cada factor independiente y el dependiente. En la actualidad, el compromiso comunal es el factor que más desarrollo genera. Sin embargo, conforme se ejecuten los programas sociales, el impacto de estos en el desarrollo será mayor.

Además de las entrevistas realizadas a expertos y de las encuestas aplicadas a las comunidades, durante el trabajo de campo en las comunidades, en particular la de Chumbivilcas, se pudo compartir experiencias con los pobladores. Esto ha permitido entender con mayor profundidad la cultura y realidad de las comunidades, así como los cambios producidos desde la llegada de la empresa minera. Es decir, recoger información importante que complementa y confirma los resultados obtenidos con el análisis cuantitativo.

El proceso de observación y convivencia ha significado un gran aporte para la elaboración del plan de acción y las recomendaciones, pues ha permitido conocer el componente cultural y estimar si, en realidad, los programas que se emprendan tendrán el éxito esperado. Asimismo, ha corroborado que las respuestas a las preguntas de las encuestas concuerdan con la realidad.

El empoderamiento es clave para hacer sostenible el desarrollo de las comunidades y no generar dependencias con los demás actores.

Es importante evaluar y monitorear la pirámide de necesidades básicas de las comunidades, pues no se puede hablar de compromiso con el desarrollo sostenible y el futuro, si las necesidades primarias no han sido atendidas.

## **2. Recomendaciones**

Las recomendaciones se han agrupado en función del grado de participación decada uno de los actores.

### *Lineamientos generales*

El análisis cuantitativo se realizó sobre una base muy amplia, no se discriminó a los pobladores encuestados en las comunidades, lo cual implicó que los perfiles elaborados sean generales. Sería recomendable el levantamiento de información más específica, en particular, de los trabajadores de la empresa minera que realizan sus funciones en la zona de influencia, los trabajadores y funcionarios del gobierno, y los empresarios y proveedores de la zona, para contar con perfiles más detallados.

Se recomienda una muestra mayor para obtener un modelo de ecuaciones estructurales con un mejor ajuste de datos.

Cabe resaltar que por restricciones de tiempo y por no estar dentro del alcance de la presente investigación, no se aplicó la misma encuesta durante los primeros meses del inicio de las operaciones de Hudbay. Sin embargo, es importante hacerlo, pues las condiciones actuales cambiarían y afectarían los resultados.

### *Para la participación de las comunidades*

- Se deben desarrollar y documentar políticas que permitan una actuación organizada de los representantes de la comunidad, definiendo responsabilidades y nivel de representatividad.

- Implementar un programa de formación de líderes locales y el desarrollo de sus capacidades, para que puedan hacerse cargo de su futuro.
- Los líderes de las comunidades deben fomentar la participación activa y proactiva de los demás miembros de la comunidad.

#### *Para la participación de la empresa*

- Implementar una campaña de comunicación, que informe los planes de responsabilidad social por ejecutar cuando la empresa minera inicie su etapa de operaciones. De esa manera, se logra una mejor percepción de la comunidad respecto de la presencia de la empresa en la zona.
- Incorporar personal calificado que gestione, de forma efectiva, la visión de responsabilidad social en la organización. Además, trabajar con los clientes —internos, externos y proveedores— conforme a la política empresarial de relaciones con la comunidad.
- Actuar como un nexo entre la comunidad, los organismos del Estado y otras instituciones con el fin de lograr el desarrollo sostenible.
- La empresa debe fortalecer sus vínculos con las comunidades, mediante programas relacionados con el rescate y revalorización de su historia y costumbres.
- La empresa debe realizar estudios de impacto social y ambiental con periodicidad, para evaluar los efectos de los cambios demográficos, y de las operaciones de la empresa minera, corrigiendo sus planes en caso sea necesario.
- Es importante que la empresa contrate personal calificado para llevar a cabo un estudio etnográfico, con la finalidad de comprender la cultura de las comunidades, su postura frente a la llegada de la empresa y los cambios en la vida de los comuneros por la presencia de la empresa.

#### *Para la participación del gobierno*

- Cubrir los servicios básicos de forma inicial y luego realizar los diferentes programas que busquen el desarrollo de estas comunidades. Caso contrario, estos esfuerzos no serán sostenibles en el tiempo, pues representan el punto de partida para lograr el desarrollo social.

- Agilizar y promover la inversión pública y privada en las comunidades con el objetivo de cubrir las necesidades básicas de la zona, mediante las asociaciones público-privadas (APP) y el mecanismo de obras por impuestos.
- Desarrollar las capacidades de los funcionarios del Estado en el sistema de inversión pública y en herramientas que permitan desarrollar, implementar y dar seguimiento a los proyectos ejecutados, con el fin de evitar cuellos de botella.
- Implementar áreas en diferentes niveles de gobierno que gestionen los programas de desarrollo con criterios técnicos (retorno social a la inversión-SROI). De esa manera, se evita que estos sean diseñados, ejecutados y mantenidos sobre la base de criterios políticos.
- El desarrollo de las capacidades, brindando los conocimientos necesarios en herramientas de inversión pública, se debe efectuar en todos los niveles del gobierno para que cuente con personal calificado.

*Para la participación de los principales actores (comunidad, empresa y gobierno)*

- Desarrollar espacios de diálogo que promuevan una eficiente gestión en los roles típicos y responsabilidades de cada grupo de interés.
- Evaluar de manera conjunta los programas o proyectos sociales en concordancia con la sostenibilidad, productividad, viabilidad, impacto y/o aceptación, el costo y la equidad en los beneficios que genere.
- Aplicación de herramientas que les permitan plasmar las metas y los indicadores de los programas que se ejecutarán y hacer públicos sus resultados.
- Monitorear el cumplimiento de los compromisos pactados, mediante la información del estatus, la ejecución, el éxito y el cumplimiento de los programas sociales de la empresa, con el fin de generar una base social que represente una barrera de protección ante amenazas externas.
- A pesar de las condiciones favorables y la tradición ganadera de la zona, no existe una agrupación de productores ganaderos que les

permita ser competitivos en la producción. Por lo tanto, se debe fomentar esta asociatividad.

- En vista de que existe una gran necesidad de desarrollar capacidades en la zona para satisfacer sus expectativas de desarrollo social y económico, se deben diseñar programas en educación y capacitación en la comunidad con el fin de empoderarla y hacerla responsable de su propio desarrollo y futuro.



## Bibliografía

---

- Albó, X. (2000). Aymaras entre Bolivia, Perú y Chile. *Estudios Atacameños*, 19, 43-74.
- Alonso, P. (coord.). (2007). *República del Perú: evaluación de la gobernabilidad democrática*. Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- América Economía. (2012, 16 de abril). *Minería en América Latina proyecta inversiones por US\$300.000M hasta el 2020*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mineria-en-america-latina-proyecta-inversiones-por-us300000m-hasta-el-2020>
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2012). *Estadística para administración y economía*. México D.F.: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2012). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Lima: ESAN.
- Argandoña, A. & Isea Silva, R. (2011, junio). *ISO 26000, una guía de responsabilidad social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de la IESE Business School, Universidad de Navarra. Recuperado de [http://www.iese.edu/en/multimedia/catedralaixa\\_vol11\\_Final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/en/multimedia/catedralaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf)
- Asencios Trujillo, L. V., Berna Tamayo, J. A., Huari Sulluchuco, C. W., & Santisteban Valdez, M. L. (2011). *Caminos de encuentro en el manejo de los conflictos sociales*

*en el sector minero: caso Cocachacra*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración. Universidad ESAN.

Astuquipán, C. (2012). El dinamismo económico anima a las buenas prácticas en el Perú. *Business: Negocios en el Perú*, mayo. Recuperado de <http://www.revistabusiness.com.pe/2012/05/14/gobierno-corporativo/>

Bernal, J. (2009). *Responsabilidad social empresarial, nuevo dilema para los comunicadores*. Recuperado de <http://muypr.com/forum/topics/responsabilidad-social>

BHP Billiton. (2013). *Building human and enterprise capacity. Making a positive contribution to society*. Recuperado de <http://www.bhpbilliton.com/.../2013/BuildingHumanAndEnterpriseCapacityMakingAPositiveContributionToSociety2013.pdf>

Bocanegra, K. (2012). *Minería en América Latina (I): panorama general*. Recuperado de <http://hemisferiozero.com/2012/03/30/mineria-en-america-latina-i-panorama-general/>

BVL (Bolsa de Valores de Lima). (2002). *Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>

Cadbury Schweppes. (2003). *Report & accounts and form 20-F: Working better together*. Recuperado de [http://files.investis.com/cadbury\\_ir/report/2003rep/2003reportandaccountsandform20f.pdf](http://files.investis.com/cadbury_ir/report/2003rep/2003reportandaccountsandform20f.pdf)

Caritas del Perú, Ally Micuy, & Antamina. (2010). *Plan para la reducción de la desnutrición crónica y la anemia infantil en Áncash. Proyecto Micuy 2007-2010*. Lima: Caritas del Perú. Recuperado de [http://www.fondomineroantamina.org/pdf/estudios/reduccion\\_desnutricion\\_cronica\\_ancash\\_caritas\\_mc.pdf](http://www.fondomineroantamina.org/pdf/estudios/reduccion_desnutricion_cronica_ancash_caritas_mc.pdf)

Carroll, A. & Buchholtz, A. (2008). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cengage Learning.

Centrum Católica. (2010). *Índice de competitividad regional del Perú 2010*. Lima: Centrum-Equipo del Centro de Estudios de la Competitividad y Mercados.

Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad de cadenas agroalimentarias: elementos conceptuales*. Lima: IICA.

Cofopri (Organismo de Formalización de la Propiedad Informal). (2009). *Directorio de comunidades campesinas reconocidas del Perú*.

- Colombo, P. (2003). *Gobierno, léxico de político -1*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Comisión Brundtland. (1987). *Nuestro futuro común*. Reporte de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona, España: Esade.
- Conam (Consejo Nacional del Ambiente). (1999). *Manual de capacitación en manejo y resolución de conflictos ambientales*. Lima: Conam.Seminario-Taller Manejo y de Resolución de Conflictos Ambientales.
- Conexión Empresarial. (2012). *Los vaivenes de la industria minera*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/27/vaivenes-industria-minera/>
- CooperAcción. (2012, segundo semestre). *11º informe del observatorio de conflictos mineros*. Lima: CooperAcción.
- Corbière-Nicollier, T., Dupasquier, A., Knöpfel, P., & Münster, M. (2007). *Agenda 21 local como herramienta de desarrollo sostenible: la situación en Suiza*. Victoria: Departamento de Hacienda y Administración Pública.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Nueva York, NY: The Free Press.
- De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Ricard Lanata, X., & Tanaka, M. (2009). *Minería y conflicto social*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (Cipca), Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de Las Casas (CBC), Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Strategic tools for social entrepreneurs*. Nueva York, NY: John Willey & Sons.
- Defensoría del Pueblo. (2013). *Reporte de conflictos sociales N° 112, junio*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-M-de-Conflictos-Sociales-N-112-Junio-2013.pdf>
- De la Cuesta González, M. & Rodríguez Duplá, L. (coords.). (2004). *Responsabilidad social corporativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Delgado, G. C. (2012, marzo). Extractivismo: fronteras ecológicas y geopolítica de los recursos. *América Latina en Movimiento*, 36(473), 1-4.
- Deloitte. (2012). *Seguimiento de las tendencias de 2012. Las 10 tendencias principales que pueden enfrentar las empresas mineras el año próximo*. Ontario, Canadá: Deloitte.

- De Pablo López, I. (2005). *El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social*. V Seminario sobre creación de empresas y entorno. Universidad Autónoma de Madrid.
- EFE. (2011, 23 de junio). India Zamin sigue con súper-proyecto minero en Uruguay. *Terra*. Recuperado de [http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201106232231\\_EFE\\_16277240](http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201106232231_EFE_16277240)
- Elliot, K. A. (2001). *La corrupción en la economía global*. México D.F.: Limusa.
- Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Ermida, O. (2006). Diálogo Social: teoría y práctica. *Boletín Cinterfor*, 157, 11-25. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/ermida.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ermida.pdf)
- Escobedo, J. (2011). *Perú: Licencia social: el núcleo de los conflictos sociales en el Perú*. Recuperado de <http://servindi.org/actualidad/55492>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (1995). *Public welfare services and social exclusion: The development of consumer oriented initiatives in the European Union*. Dublín.
- Forni, P., Siles, M., & Barreiro, L. (2004). *¿Qué es el capital social. Cómo analizarlo en contextos de exclusión social y pobreza?* JSRI Research Report N.º35. The Julian Samora Research Institute. Michigan State University.
- Fowks, J. (2012). El conflicto minero en Cajamarca atenaza al Gobierno de Perú. *El País*, España, p. 9.
- Frances, A. (coord.) (2007). *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeport-McMoRan Copper & Gold (FCX). (2012-2013). Who we are. *FCM.com*. Recuperado de <http://www.fcx.com/company/who.htm>
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholder: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- García, H. (2010). *La minería en el mundo. Un negocio global*. International Resources Investment Corporation (IRIC). Recuperado de <http://www.slideshare.net/distritosmineros/mineria-un-negocio-global-herman-garca>

- Gil Estallo, M. A. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. 8ª ed. Madrid: ESIC.
- Gonzales de Olarte, E. (2011). *Crecimiento y desigualdad: conflicto social y gobernabilidad*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- González, M. (2009). *La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Media Responsable.
- Grupo Propuesta Ciudadana. (2011). *Los fondos sociales. Balance al 2011*. Recuperado de <http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/FondosSociales.pdf>
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2010). *Análisis multivariante*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados: en un ambiente de información digital*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Handy, C. (1993). Modelo federalista, equilibrio de poder en la empresa. *Harvard-Deusto Business Review*, 2/93(54), 40-51.
- Hardin, R. (1999). Do we want trust in government? En M. E. Warren (ed.). *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy-analysis*. Research Brief N.º85. Department for Education and Employment, Londres.
- Hudbay. (2011). *Responsabilidad 360°: aspectos generales de la responsabilidad social corporativa*. Recuperado de [http://www.hudbayminerals.com/files/doc\\_downloads/HudBay\\_CSR\\_2010\\_SPA\\_Web.pdf](http://www.hudbayminerals.com/files/doc_downloads/HudBay_CSR_2010_SPA_Web.pdf)
- ICMM (Consejo Internacional de Minería y Metales). (2005). *Kit de herramientas de desarrollo comunitario*. Washington D. C.: División de Políticas sobre Petróleo, Gas y Minería del Banco Mundial, el Programa de Asistencia para la Gestión del Sector de la Energía (ESMAP) e ICMM.
- ICMM (Consejo Internacional de Minería y Metales). (2013). *Kit de herramientas de desarrollo comunitario*. Recuperado de <http://www.icmm.com/document/4998>
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda (CNPV)*. Lima: INEI-UNFPA. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

- Insideo. (2012). Consultora Insideo SAC. Recuperado de <http://www.insideo.org/en/index.php>
- Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI). (2004). *Guía de fundamentos para la gestión de proyectos (Guía del PMBOK)*. 3ª ed. Recuperado de [http://www.12manage.com/methods\\_pmi\\_pmbok\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_pmi_pmbok_es.html)
- Instituto de la Gobernabilidad. (2012). *The Worldwide Governance Indicators (WGI)*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- ISO 26000 (International Organization for Standardization) (Organización Internacional de Normalización). (2010). *NTP-ISO 26000: 2010. Guía de responsabilidad social*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546)
- Jiménez, M. (2001, 15 de mayo). Responsabilidad social universitaria. *El Mercurio*, 10-11.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobaton, P. (2002). *Governance matters II - updated indicators for 2000-01*. Policy Research Working Paper Series 2772. Washington D.C.: The World Bank.
- Kenessey, Z. (1987). *The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy*. Nueva York, NY: Reserva Federal.
- Kooiman, J. (2000). Societal governance: Levels, modes and orders of socio-political interaction. En Pierre, J. (Ed.). *Debating governance. Authority, steering and democracy* (pp. 138-164). Nueva York, NY: Oxford University Press.
- Kooiman, J. (2003). *Gobernar en gobernanza*. Recuperado de <http://pendiente-demigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento24211.pdf>
- Kraakman, R. H., Davies, P., Hansmann, H., Hertig, G., Hopt, K., Kanda, H., & Rock, E. B. (2006). *The anatomy of corporate law. A comparative and functional approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Macroconsult. (2012). *Impacto económico de la minería en el Perú*. Lima: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/pdf/Impacto-economico-de-actividad-minera-en-el-Peru-Junio-2012.pdf>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México D.F.: Pearson Educación.
- Mapa de Rutas. (2013). Mapas detallados de Chumbivilcas. *Map-Perú.com*. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/Cusco-Chumbivilcas>

- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review* (ed. América Latina), 28-38.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México D.F.: Trillas.
- Medianero, D. & Maúrtua, M. (2010). *Diseño de proyectos sociales. Guía metodológica para el diseño de proyectos anti-pobreza bajo un enfoque de competitividad*. Lima: Centro de Medición de la Producción (Cempro).
- Medina, P. (2012). La responsabilidad social corporativa en hospitales: un nuevo desafío para la comunicación institucional. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 3(1), 77-86.
- Minam (Ministerio del Ambiente). (2012, 19 de diciembre). *Gobierno promulgó ley de creación del SENACE*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/gobierno-promulgo-ley-de-creacion-del-senace/>
- Minem (Ministerio de Energía y Minas). (2011). *Manual de gestión social*. Proyecto PERCAN. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Modulo%20%20%20-%20Gesti%C3%83%C2%B3n%20Social110705.pdf>
- Mogrovejo, M., Pimentel, R., & Zúñiga, A. (2007, diciembre). Modelos de inversión social para empresas mineras. Experiencias y propuestas. *Cuadernos de Difusión*, 12(23), 115-142.
- Mohr, P. M. (2011). *Analyzing commodity and currency volatility as business risks in the mining industry*. Discurso dado en el Mining Business Risks Summit 2011 de Toronto el 25 de octubre.
- Molteni, M. & Rossato, E. (2007). *Responsabilidad social y resultados de empresa. Hacia una síntesis sociocompetitiva*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Montero, J.R., Zmerli, S., & Newton, K. (2008). Confianza social, confianza política y satisfacción con la democracia. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 122, 11-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99715236001>
- Norsemont Mining 2010 AGM. (2009). *Constancia copper project: Definitive feasibility study technical Report NI 43-101 (September 28<sup>th</sup>)*. Toronto, Lima: Norsemont-Mining.
- ObservadorGlobal.com. (2012, diciembre). La minería seguirá provocando conflictos en Perú. *Nueva Minería y Energía*. Recuperado de <http://www.nuevamineria.com/revista/2012/12/13/la-mineria-seguira-provocando-conflictos-en-peru/>

- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (1999). *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. Recuperado de <http://www.ucema.edu.ar/cegopp-base/download/OECD.pdf>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2010). *El libro blanco de gobierno corporativo*.
- OCMAL (Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina). (2012). *Base de datos de conflictos mineros, proyectos y empresas mineras en América Latina*. Recuperado de [http://basedatos.conflictosmineros.net/ocmal\\_db/](http://basedatos.conflictosmineros.net/ocmal_db/)
- OEA (Organización de los Estados Americanos). (2001). *Carta democrática interamericana*. Lima, Perú: Asamblea General de la OEA. Recuperado de [http://www.oas.org/charter/docs\\_es/resolucion1\\_es.htm](http://www.oas.org/charter/docs_es/resolucion1_es.htm)
- Oficina General de Gestión Social. (2007). *Plan estratégico de la Oficina General de Gestión Social 2007-2011*. Lima: Minem.
- Olcese, A., Rodríguez, M., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw-Hill.
- Oxfam Internacional & Social Capital Group (2007). *Responsabilidad social empresarial en el sector minero en el Perú*. Oxfam América.
- Perú21.pe. (2012, 31 de diciembre). Defensoría del Pueblo: 'Conflictos sociales registran tendencia a la baja'. *Perú21* (Lima). Edición virtual. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/defensoria-pueblo-conflictos-sociales-registran-tendencia-baja-2110326>
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2009). La ventaja competitiva de las naciones. En Porter, M. *Ser competitivo* (pp. 219-264). Barcelona: Harvard Business Deusto.
- Porter, M. E. & Kramer, M. (2003, enero-febrero). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review* (Bilbao), 112, 6-20.
- Porter, M. E. & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 76-92.



- Prades, J. A., Vaillancourt, J., & Tessier, R. (1991). *Environnement et développement: Questions éthiques et problèmes socio-politiques*. Quebec: Fides.
- Programa Internacional de Educación Ambiental Unesco-PNUMA. (1997). *Módulo de educación ambiental y desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Los Libros de la Catarata.
- Putnam, R. D. (1993). *Construir la democracia: las tradiciones cívicas en Italia moderna*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Redfield, R. (1953). *The primitive world and its transformations*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Rotman, J. L. (1999). *Principles of stakeholder management*. Toronto, ON: Clarkson Centre for Business Ethics.
- Rubio, J. A. (2011). ¿Refugiados del hambre, la pobreza y el cambio climático? Desplazamientos forzados por la violación de derechos económicos, sociales y medioambientales. *Pueblos*, 48(3), 15-17.
- Sabatini, F. (1995). *Conflictos por externalidades y conflictos por el control de los recursos ambientales*. Santiago de Chile, mimeo.
- Salcedo, J. V. (2012, 8 de agosto). Minera Hudbay confirma la inversión de \$1,500 millones de dólares en Cusco. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/08-08-2012/minera-hudbay-confirma-inversion-de-us-1500-millones>
- Sanchis, J. R. & Melián, A. (2009). *Emprendedurismo social y nueva economía social como mecanismos para la inserción sociolaboral*. Recuperado de <http://www.uv.es/motiva2/Ponencias%20Motiva2009/docs/51.pdf>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991, mayo). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Schwalb, M. M., García, E., & Soldevilla, V. (2006). *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial: colección 2005*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Schwalb, M. M. & Malca, O. (2008). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. 2ª ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

- SNV & WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). (2008). *Inclusive business: Profitable business for successful development*. Recuperado de [http://wbcسد.typepad.com/wbcسدsnv/wbcسد\\_snv\\_alliance\\_brochure\\_march\\_08\\_web.pdf](http://wbcسد.typepad.com/wbcسدsnv/wbcسد_snv_alliance_brochure_march_08_web.pdf)
- Solano, D. (2009). *Responsabilidad social: estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima: ESAN.
- Stakeholders. (2013). Entrevista con Nino Coperó. *Stakeholders. Responsabilidad Social*, 42, 48-52. Lima.
- Svampa, M. (2012, marzo). Consenso de los commodities y megaminería. *América Latina en Movimiento*, 36(473), 5-8.
- Tanaka, M., Zárate, P., & Huber, L. (2011). *Mapa de la conflictividad social en el Perú. Análisis de sus principales causas*. Lima: PrevCon-Presidencia del Consejo de Ministros.
- The Center for Corporate Citizenship, USEC, ACHS, & Vincular RSE. (2010). *Responsabilidad social empresarial. Modelo de gestión de RSE*. Massachusetts, MA: The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Recuperado de [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Modelo\\_de\\_gestion\\_de\\_RSE.pdf](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Modelo_de_gestion_de_RSE.pdf)
- TiempoMinero. (2011, 2 de agosto). Aratirí suspende temporalmente proyecto de explotación de hierro en Uruguay. *TiempoMinero.com*. Recuperado de [http://www.tiempominero.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=519:aratiri-suspende-temporalmente-proyecto-de-explotacion-de-hierro-en-uruguay-&catid=35:mundo&Itemid=60](http://www.tiempominero.com/index.php?option=com_content&view=article&id=519:aratiri-suspende-temporalmente-proyecto-de-explotacion-de-hierro-en-uruguay-&catid=35:mundo&Itemid=60)
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). The meaning of culture. En *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (pp.20-28). Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Unesco-Iteso. (2001). Cátedra de la Unesco y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (Iteso). Recuperado de [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion\\_General\\_Academica/Dependencias/Depto\\_del\\_habitat\\_y\\_desarrollo\\_urbano/UNESCO](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Depto_del_habitat_y_desarrollo_urbano/UNESCO)
- Urroz, F. (2010). Transparencia corporativa, en qué consiste. *Guioteca*, 8 de octubre. Recuperado de <http://www.guioteca.com/rse/transparencia-corporativa-en-que-consiste/>

- Vassallo, J. M. & Izquierdo de Bartolomé, R. (2010). *Infraestructura pública y participación privada: conceptos y experiencias en América y España*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento (CAF).
- Vil, E. (2012). *Pobreza y desigualdad en Haití: un análisis de sus determinantes*. México D.F.: Flacso.
- Wagner, L. (2008, setiembre-diciembre). La lucha contra la contaminación y el saqueo: de las movilizaciones en Mendoza a la unión de las reivindicaciones socioambientales en América Latina. *HistóriaUnisinos*, 12(3), 195-206. Recuperado de [http://www.unisinos.br/publicacoes\\_cientificas/images/stories/pdfs\\_historia/vol12n3/195a206\\_art01\\_wagner.pdf](http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_historia/vol12n3/195a206_art01_wagner.pdf)

# Anexo

## Modelo de encuesta para las comunidades

Formulario de encuesta para los pobladores

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_

**Comunidad:** Uchuccarcco ( )  
Chilloroya ( )

**Género:** Masculino ( )  
Femenino ( )

Ingreso promedio mensual S/. \_\_\_\_\_

Gasto promedio mensual S/. \_\_\_\_\_

**Edad:** De 18 a 25 años ( )  
De 26 a 30 años ( )  
De 31 a 35 años ( )  
De 36 a 40 años ( )  
De 41 a 45 años ( )  
De 46 a 50 años ( )  
De 51 años a más ( )

**Grado de instrucción:** Ninguno ( )  
Primaria ( )  
Secundaria ( )  
Universitario ( )  
Posgrado ( )

- Actividad laboral:** Agricultura ( )  
Ganadería ( )  
Minería artesanal ( )  
Minería informal ( )  
Comercio ( )  
Turismo ( )  
Pesca ( )
- Situación actual:** Desocupado ( )  
Estudiante ( )  
Su casa ( )  
Jubilado o cesante ( )  
Trabajador dependiente ( )  
Trabajador independiente ( )
- Estado civil:** Soltero ( )  
Casado ( )  
Conviviente ( )  
Separado o divorciado ( )  
Viudo ( )

N.º	Preguntas	Totalmente en desacuerdo		Ligeramente en desacuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		Ligeramente de acuerdo		Totalmente de acuerdo		No sabe/ No responde/ No aplica	
		(-)	1	2	3	4	5	(+)	5	99			
		1	2	3	4	5	99						
1	La minera ha impulsado la construcción de carreteras, pistas, veredas, postas médicas, reservorios de agua, etcétera, en beneficio de mi comunidad.	1	2	3	4	5	99						
2	La minera ha brindado puestos de trabajo.	1	2	3	4	5	99						
3	A raíz de la presencia de la minera, se ha generado empleo en otros lugares diferentes de la mina.	1	2	3	4	5	99						
4	La minera ha brindado capacitaciones para que pueda hacer bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	99						
5	El ingreso de mi familia se ha incrementado desde que laminaera llegó.	1	2	3	4	5	99						
6	La calidad de vida de mi familia ha mejorado desde que la minera llegó.	1	2	3	4	5	99						
7	La mayor parte de la población ha mejorado su situación con la llegada de laminaera.	1	2	3	4	5	99						
8	La minera ha entrenado a mi comunidad para que pueda supervisar sus actividades.	1	2	3	4	5	99						
9	Mi comunidad supervisa las actividades de la minera.	1	2	3	4	5	99						
10	La minera hace uso de los recursos de la zona de manera controlada y supervisada.	1	2	3	4	5	99						
11	La minera ha ayudado a mejorar otras actividades económicas, como: ganadería, agricultura, comercio, etcétera.	1	2	3	4	5	99						
12	La minera impulsa la creación y/o crecimiento de empresas comunales que brinden diferentes productos o servicios.	1	2	3	4	5	99						
13	La mayor parte de la población tiene sus necesidades básicas cubiertas: alimentación, vestimenta, vivienda y salud.	1	2	3	4	5	99						
14	Las empresas comunales existentes se esfuerzan por brindar productos y servicios de calidad que le permitan competir más adelante.	1	2	3	4	5	99						
15	Las empresas comunales brindan servicios o productos a otros mercados diferentes de la empresa minera.	1	2	3	4	5	99						
16	Laminaera genera oportunidades de desarrollo para los sectores más pobres de la población.	1	2	3	4	5	99						



*En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo", en qué posición se sitúa usted con respecto a la siguiente encuesta:*

	Totalmente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No sabe/ No responde/ No aplica
<i>En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo", en qué posición se sitúa usted con respecto a la siguiente encuesta:</i>	17	2	3	4	5	99
	18	2	3	4	5	99
	19	2	3	4	5	99
	20	2	3	4	5	99
	21	2	3	4	5	99
	22	2	3	4	5	99
	23	2	3	4	5	99
	24	2	3	4	5	99
	25	2	3	4	5	99
	26	2	3	4	5	99
	27	2	3	4	5	99
	28	2	3	4	5	99
	29	2	3	4	5	99
	30	2	3	4	5	99
31	2	3	4	5	99	



32	El Estado (Gobierno Central, gobierno regional, gobierno local) lleva a cabo programas sociales en beneficio de mi comunidad.	1	2	3	4	5	99
33	Las iniciativas que han tenido gobiernos anteriores para el desarrollo de mi comunidad, han ido más allá de los cambios de gobierno.	1	2	3	4	5	99
34	El Estado protege a la población en caso de posibles comportamientos abusivos por parte de la minera.	1	2	3	4	5	99
35	El Estado evalúa o hace análisis del impacto generado por la minera.	1	2	3	4	5	99
36	El Estado ha desarrollado carreteras, pistas, postas médicas, reservorios de agua, etcétera, en la zona, aun cuando no había llegado la minera.	1	2	3	4	5	99
37	Las decisiones que se toman en una mesa de diálogo son rápidas y cumplen los objetivos.	1	2	3	4	5	99
38	Es necesaria la participación de otras personas o instituciones adicionales al Estado, empresa y comunidad, para que se lleguen a acuerdos en las mesas de diálogo.	1	2	3	4	5	99
39	Los representantes de los grupos de interés (empresa, comunidad, gobierno) tienen la capacidad para tomar decisiones en las reuniones de negociación.	1	2	3	4	5	99
40	Los representantes de los grupos de interés (empresa, comunidad, gobierno) tienen igualdad de condiciones en las reuniones de negociación.	1	2	3	4	5	99
41	Todas las partes involucradas en los programas sociales están organizadas de manera adecuada.	1	2	3	4	5	99
42	Todas las partes involucradas en los programas sociales están dispuestas a cooperar.	1	2	3	4	5	99
43	Todas las decisiones formales tomadas por los representantes de los grupos de interés (empresa, comunidad, gobierno) han sido cumplidas.	1	2	3	4	5	99
44	Existen intereses políticos o personales que están por encima del beneficio de la comunidad.	1	2	3	4	5	99
45	¿Cuál es tu nivel de compromiso con los acuerdos tomados en las mesas de diálogo?	1	2	3	4	5	99
46	¿Cuál es el nivel de compromiso del gobierno con los acuerdos tomados en las mesas de diálogo?	1	2	3	4	5	99
47	¿Cuál es el nivel de compromiso de la empresa con los acuerdos tomados en las mesas de diálogo?	1	2	3	4	5	99



## Sobre los autores

**Genaro MATUTE MEJÍA** gmatutem@esan.edu.pe

Doctor (Ph. D.) en Management Information Systems por la University of California at Los Angeles, Estados Unidos; MBA por la University of British Columbia, Canadá; magíster en Administración por la Universidad ESAN e ingeniero mecánico electricista por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica. Actualmente es profesor principal del área de Operaciones y Tecnologías de Información de la Universidad ESAN y director del Instituto de Gobernabilidad y Gobierno Corporativo de esta misma institución. Entre otros, ha desempeñado los cargos de contralor general de la República y coordinador general de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción del gobierno peruano.

**Rita AYALA BARRIONUEVO** 1202628@esan.edu.pe  
rita\_abarrionuevo@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) con Mención en Márketing por la Universidad ESAN y licenciada en Administración por la Universidad Andina del Cusco. Tiene experiencia docente tanto en pregrado como en posgrado (diplomados) y se ha desempeñado como asistente académico en la Universidad ESAN (Semana Internacional y programa International MBA). Su desarrollo profesional abarca servicios hoteleros, desarrollo de la marca, posicionamiento, creación de cartera, publicidad, control presupuestal, BPM y responsabilidad social.

**Derick FLORES MENÉNDEZ** 1203235@esan.edu.pe  
waldyflores@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) con Mención en Finanzas Corporativas Internacionales por la Universidad ESAN, ingeniero de sistemas, con certificación en Gestión de Servicios de Tecnologías de Información (ITIL) y certificado como profesional de TI (Microsoft Certified IT Professional, MCITP). Tiene cinco años de experiencia en el desarrollo de soluciones empresariales y en consultoría en tecnologías de comunicación e información, así como en gerencia de operaciones para la implementación de ERP, gestión por procesos, reestructuración y rediseño organizacional, y sistemas de control interno. Actualmente es consultor en el Instituto de Gobernabilidad y Gobierno Corporativo de la Universidad ESAN y en la consultora G&G-Gobierno y Gerencia.

**Alex NAVARRETE PEREDA**

1201941@esan.edu.pe

alexnavarretepereda@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) con Mención en Dirección General por la Universidad ESAN; Máster en Gestión Integrada de Prevención, Medioambiente y Calidad por la Universidad Politécnica de Cataluña, España; e ingeniero químico por la Universidad Nacional de Trujillo. Experiencia en el aseguramiento de la calidad de industrias químicas y amiláceos en grandes empresas multinacionales, responsable del buen funcionamiento del laboratorio y apoyo en las diferentes áreas de la organización.

**Nelly TREVEJO ZAMORA**

1006634@esan.edu.pe

nelly.trevejo@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) con Mención en Negocios Internacionales por la Universidad ESAN, ingeniera informática por la Pontificia Universidad Católica del Perú y certificada como Project Management Professional (PMP) por el Project Management Institute. Ha trabajado como gerente comercial y gerente de proyectos, cuenta con más de ocho años de experiencia en consultoría, gestión de tecnologías de información y gestión por procesos (BPM) en diferentes empresas peruanas e internacionales de primer orden. Docente en áreas relacionadas con la gerencia de proyectos, BPM y desarrollo de sistemas. Fundadora del Grupo RS-INF (Responsabilidad Social en Ingeniería Informática), ha trabajado impulsando proyectos y programas de responsabilidad social universitaria cuando ejercía el cargo de secretaria de Proyección Social de la Fepuc.

Impreso por  
Cecosami Preprensa e Impresión Digital S. A.  
en abril del 2014  
Calle Los Plateros 142, Ate  
Lima, Perú  
Teléfono 625-3535  
ventas@cecosami.com  
www.cecosami.com