



Empresa minera, comunidades y empresas comunales: el caso de Consorcio Minero Horizonte

Kety Jáuregui

Carlos Bravo

Diana Díaz

Orlando Quilcate

Miguel Ríos



esan
ediciones

Empresa minera, comunidades y empresas comunales: el caso de Consorcio Minero Horizonte

Kety Jáuregui • Carlos Bravo • Diana Díaz
Orlando Quilcate • Miguel Ríos



**Empresa minera, comunidades y empresas comunales:
el caso de Consorcio Minero Horizonte**
ISBN 978-612-4110-76-4

Serie Gerencia para el Desarrollo 64
ISSN de la serie: 2078-7979

© Kety Jáuregui, Carlos Bravo, Diana Díaz, Orlando Quilcate, Miguel Ríos, 2017

© Universidad ESAN, 2017
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú
www.esan.edu.pe esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición
Lima, septiembre del 2017
Tiraje: 80 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2017-12285

DIRECCIÓN EDITORIAL
Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA
José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y EDICIÓN
Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA
Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN
Ana María Tessey

IMPRESIÓN
T-Copia S. A. C.
Av. Arequipa 2875, San Isidro
Lima, Perú

PUBLICADO EN OCTUBRE DEL 2017

Impreso en el Perú / *Printed in Peru*

Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Marco teórico	17
1. Revisión de literatura	17
1.1. Teoría sobre los grupos de interés	17
1.2. Responsabilidad social	22
1.3. Comunidad campesina	30
1.4. Conflicto social	38
2. Marco contextual	44
2.1. La conflictividad social minera en el Perú	44
2.2. Proyectos exitosos en relaciones comunitarias en el Perú	48
2.3. Empresas comunales en América Latina	52
2.4. Relaciones empresa-comunidad en la Norma ISO 26000	54
3. Marco normativo	56
3.1. Normas generales	56
3.2. Normas sobre comunidades campesinas	58
3.3. Normas sobre minería	60
3.4. Normas de derecho comparado	62
4. Modelo conceptual inicial	63
Capítulo 2. Procedimiento metodológico	67
1. Enfoque metodológico	67
1.1. Estudio descriptivo	67
1.2. Estudio exploratorio	68
1.3. Estudio de técnica mixta	68

2. Diseño de la investigación	69
2.1. Definición de la unidad de análisis	69
2.2. Acceso y establecimiento de una línea de comunicación	69
3. Fuentes de información	70
3.1. Fuentes secundarias	70
3.2. Fuentes primarias	70
4. Procesamiento y análisis de datos	76
Capítulo 3. El Consorcio Minero Horizonte, las comunidades campesinas y las empresas comunales de Parcoy	79
1. El Consorcio Minero Horizonte	79
1.1. La empresa minera titular	79
1.2. Identificación de grupos de interés	92
1.3. Responsabilidad social empresarial con la comunidad	101
2. Las comunidades campesinas y las empresas comunales de Parcoy	110
2.1. El distrito de Parcoy	111
2.2. Empresa comunal CCA	114
2.3. Empresa comunal Nuevo Amanecer de Curaubamba	122
2.4. Empresa Mineros Artesanales Unidos de Huariracra Esperanza Parcoy	129
Capítulo 4. Relaciones entre empresa minera, comunidad campesina y empresa comunal en Parcoy	135
1. Red de relaciones	136
1.1. Empresa minera-comunidad campesina	136
1.2. Comunidad campesina-empresa comunal	141
1.3. Empresa minera-empresas comunales	143
1.4. Impactos generados	146
2. Percepción de nivel de satisfacción de los trabajadores de las empresas comunales	150
2.1. Satisfacción con las empresas comunales	150
2.2. Legitimidad de la empresa minera titular	150
2.3. Compatibilidad de intereses con la empresa minera titular	152
2.4. Respeto de la empresa minera titular	154
2.5. Reputación de la actividad minera	154
2.6. Igualdad en las empresas comunales	155

3. Modelo conceptual final	157
3.1. Empresa minera-comunidad campesina	159
3.2. Comunidad campesina-empresa comunal	162
3.3. Empresa minera-empresas comunales	165
3.4. Impactos generados	168
3.5. Percepción del nivel de satisfacción de los trabajadores de las empresas comunales	170
Conclusiones y recomendaciones	173
1. Conclusiones	173
2. Recomendaciones	176
Bibliografía	179
Sobre los autores	187

Introducción

Actualmente las empresas del sector minero en el Perú aplican sin mucho éxito estrategias de acercamiento a las comunidades campesinas de su ámbito de influencia que, en algunos casos, han fracasado en su intento de establecer buenas relaciones y, en cambio, han conseguido sumar pérdidas millonarias, ocasionadas por la paralización de proyectos de exploración con factibilidad o de yacimientos en operación. El presente estudio tiene por objetivo analizar un caso exitoso: la estrategia de responsabilidad social de la empresa Consorcio Minero Horizonte (CMH) que le ha permitido mantener la licencia social con sus comunidades vinculadas.

Esa estrategia consiste en estrechar las relaciones con los pobladores de las comunidades con el pilar fundamental de formación de empresas comunales, las cuales actúan como instrumento de desarrollo comunal que canaliza las oportunidades de negocio que la empresa minera titular tiene para la comunidad.

La organización de estas empresas, con una estructura orgánica liderada por pobladores oriundos (comuneros), se ha complementado con la incorporación de profesionales y técnicos con competencias específicas, quienes han dado una orientación gerencial a la organización y así mejorado su desempeño como proveedor. Asimismo, la existencia de convenios entre la minera y las empresas comunales, junto con el trato preferente que se les otorga como proveedores de servicios y bienes, les ha permitido alcanzar

una retribución económica significativa cuyos beneficios se han trasladado directamente a la comunidad, bajo el esquema de generación de empleo y explotación de recursos minerales de forma artesanal.

El éxito y el buen manejo de las oportunidades de negocio han permitido dinamizar la economía en la zona y mejorar el nivel socioeconómico de sus comunidades, con un alto nivel de satisfacción de los pobladores quienes encuentran en la actividad minera una oportunidad para mejorar su nivel de ingresos y calidad de vida.

De esta manera se evidencia el establecimiento de un triángulo virtuoso formado por la minera titular, la comunidad campesina y la empresa comunal, en el que la cooperación mutua, las buenas relaciones y la creación de valor compartido han logrado que la comunidad se beneficie e identifique con la actividad minera y, en consecuencia, otorgue a la empresa la licencia social para operar.

Este no es un caso generalizado. En las últimas décadas, la minería ha crecido en forma considerable, al punto de ubicarse como una de las actividades económicas más rentables del país. La elevada demanda global de minerales sumada a la importancia de las reservas mineras existentes a lo largo del territorio peruano ha ocasionado que muchos inversionistas de capitales nacionales y extranjeros consideren al Perú como una importante plaza, dados los altos márgenes de rentabilidad que presenta.

Sin embargo, a pesar de que la minería constituye una gran oportunidad de desarrollo económico para los inversionistas, para los miembros de las comunidades donde operan y para el Estado, se ha producido en el país un número creciente de conflictos sociales generados por la ejecución de las operaciones mineras, los cuales pueden llegar hasta la paralización de proyectos legalmente aprobados, lo que constituye una pérdida económica considerable para todos los grupos de interés relacionados.

Frente a este panorama en el sector minero, se presume que las inversiones programadas para los próximos años tendrán una contracción que, sin duda, afectará directamente el crecimiento del país y la generación de empleo. Por ejemplo, importantes proyectos mineros como Minas Conga, de Newmont y Buenaventura, y Tía María, del Grupo México, se encuentran

paralizados, a pesar de representar una esperanza de desarrollo económico para sus regiones y para el país, con una inversión que el Ministerio de Energía y Minas (Minem) estima en 6,200 millones de dólares (Minem, 2015).

Es en ese contexto que muchas empresas mineras, con el fin de mantener una buena relación con las comunidades aledañas y evitar la futura generación de conflictos sociales, han invertido millones de dólares en obras y servicios para mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades. No obstante, a pesar de la realización de estas actividades en las zonas de influencia, la mayoría de esas empresas no ha logrado disipar la amenaza de una posible generación de conflicto social, principalmente en aquellas en las cuales existe presencia de mineros artesanales provenientes de otras regiones, que buscan extraer los recursos minerales de la zona de concesión otorgada a las empresas legalmente constituidas.

Esta última variable representa una gran amenaza para el óptimo ejercicio de las operaciones de las empresas mineras formalmente constituidas, toda vez que en numerosos casos los mineros ilegales foráneos —a quienes no interesan las acciones filantrópicas que desarrollan las empresas mineras en las comunidades aledañas— llegan a la zona de influencia con una actitud desafiante y de movimiento de masas, alentados por la paralización de otros proyectos mineros mediante el conflicto social.

Ante este panorama, la experiencia exitosa de una empresa minera que ha buscado nuevas formas de estrechar lazos con las comunidades aledañas mediante la formación de empresas comunales, para con ello evitar la llegada de mineros artesanales foráneos que pongan en peligro sus operaciones, constituye una práctica que se debe analizar para evaluar sus posibilidades de réplica.

La investigación que se presenta en el libro parte de la pregunta: ¿cómo contribuye la actividad minera privada al desarrollo de sus comunidades vinculadas a través de la formación de empresas comunales? En el proceso de responderla se abordan otras cuestiones de importancia como: ¿cuáles son las expectativas de los comuneros en relación a las empresas comunales y a la empresa minera titular?, ¿cómo contribuye la legislación nacional vigente al establecimiento de empresas comunales?, ¿qué ámbitos de acción dentro de la actividad minera han sido propicios para el desarrollo de las

empresas comunales?, ¿cuál es el nivel de satisfacción de los comuneros con las empresas comunales y con la empresa titular minera?, y ¿qué expectativa tiene la empresa minera privada respecto de las empresas comunales?

Como universo de estudio se consideran al CMH y a tres empresas comunales:

- Empresa comunal CCA S. A.
- Empresa comunal Nuevo Amanecer de Curaubamba S. A. (Emnuacu)
- Empresa comunal Mineros Artesanales de Huariracra Esperanza Parcoy S. A. (Mahuepsa)

La empresa minera titular y las empresas comunales estudiadas se encuentran en el distrito de Parcoy, provincia de Pataz, departamento de La Libertad. La investigación se limitará al ámbito territorial y demográfico en el que opera el CMH, cuya actividad principal es la exploración, la explotación y el procesamiento de recursos minerales auríferos.

El libro consta de cuatro capítulos:

- El primer capítulo presenta el marco teórico de la investigación, para lo cual expone la revisión de literatura sobre grupos de interés (*stakeholders*), comunidades campesinas, conflictos y responsabilidad social; así como el marco contextual en el que se evidencian experiencias positivas relacionadas con el tema de investigación y el marco normativo que resume los contenidos de la legislación vigente y sus aplicaciones en el contexto de la investigación.
- El segundo capítulo describe la metodología de investigación: enfoque adoptado, diseño de la investigación, aplicación de entrevistas y encuestas, método de procesamiento de los datos y su análisis.
- El tercer capítulo realiza un análisis situacional detallado de la empresa minera titular objeto del estudio, identifica sus principales actividades, procesos y propuesta de valor para sus trabajadores y para las comunidades vinculadas, y la dinámica de las tres empresas comunales formadas en su área de influencia.

- El cuarto capítulo presenta las relaciones entre la empresa minera titular, las comunidades campesinas y las empresas comunales, describe su red de relaciones y el grado de satisfacción de los trabajadores de las empresas comunales. Asimismo, sustenta el modelo conceptual definitivo encontrado contrastándolo con el marco teórico propuesto.

Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio y las recomendaciones que se desprenden de la investigación realizada.

1

Marco teórico

En este capítulo inicial se presenta el marco teórico de la investigación, para lo cual se expone la revisión de literatura sobre el tema; el marco contextual, dentro del cual se evidencian experiencias positivas relacionadas con este; y el marco normativo, que resume los contenidos de la legislación vigente y sus aplicaciones en el contexto de la investigación.

1. Revisión de literatura

Como paso previo al tema se revisará brevemente la teoría sobre *stakeholders*, comunidades campesinas, conflictos sociales y responsabilidad social.

1.1. Teoría sobre los grupos de interés

Uno de los aspectos más importantes para la realización de un análisis integral de la relación que existe entre una empresa y su entorno es desarrollar y comprender con amplitud la definición de los grupos de interés.

1.1.1. Definición

Dentro de las principales definiciones de *stakeholders*, se pueden citar las de:

- El Institute Stanford Research que los considera como «todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir» (citado por Navarro, 2008, 87).
- Eric Rhenman para quien son «aquellos que dependen de la empresa para lograr sus objetivos personales y de los que depende la empresa para seguir existiendo» (citado por Fernández Gago, 2005, 24).
- Ahlstedt y Jahnukainen quienes sostienen que son aquellos que «participan en una empresa guiados por sus propios intereses y objetivos, dependiendo de ella, cuyo bien a su vez depende de aquellos» (citados por Fernández Gago, 2005, 24).

Como se aprecia, estos autores han desarrollado conceptos relacionados únicamente a los grupos de los cuales depende una organización para su supervivencia. Este enfoque se circunscribe a un ámbito reducido o específico, pues excluye a otros grupos de interés que resultan relevantes para un análisis integral. Por esta razón, a lo largo del tiempo y con el análisis de diversos autores, el concepto se ha ampliado hasta involucrar a cualquier grupo con el que se relacione la empresa. Desde ese punto de vista más amplio, Edward Freeman sostiene que *stakeholder* es «cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa» (citado por Navarro, 2008, 87).

Esta definición amplia la adoptan Steven N. Brenner, quien afirma que se puede considerar como tales a todos quienes «impactan, podrían impactar o ser impactados por la empresa u organización» (citado por Fernández Gago, 2005, 25); y Thomas Donaldson y Lee E. Preston, quienes proponen que son «personas o grupos con intereses legítimos en aspectos de procedimiento o sustanciales de la actividad de la empresa» (citados por Fernández Gago, 2005, 25).

En una perspectiva amplia, estos conceptos o definiciones se aproximan mucho más a la realidad, pues implican que los *stakeholders* pueden ser individuos, grupos sociales, instituciones, organizaciones empresariales y, en general, todo aquel sujeto de derecho que pueda afectar o se considere afectado —positiva o negativamente— por las acciones de determinado actor social. Por ello, resulta pertinente adoptar el concepto en sentido amplio.

Dentro de este enfoque, la definición más aceptada es la formulada por Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood, para quienes son aquellos:

Actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. Los actores que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por los resultados), no son *stakeholders* (Mitchell, Agle & Wood citados por Falção & Fontes, 1999, 120).

Definición que se adoptará en el presente estudio.

1.1.2. Identificación

Mitchell, Agle y Wood también proponen catalogar a los *stakeholders* mediante la utilización de los tres atributos mencionados (poder, legitimidad y urgencia) para medir los diferentes grados de predominio de intereses en relación a los cuales se orienta la organización. Además, los *stakeholders* se agrupan en tres categorías diferentes cuya composición varía de acuerdo con su grado de participación. De esta manera, los *stakeholders* pueden ser latentes, expectantes o definitivos.

Los *stakeholders latentes* se agrupan en tres niveles:

Adormecidos: poder sin legitimidad ni urgencia. El poder coercitivo del Estado, mucho dinero o la influencia de los medios pueden no servir en absoluto si quienes detentan estos recursos no tienen urgencia y si su interés no es legítimo. Lo esencial para estos *stakeholders* es la posibilidad de que adquieran un segundo atributo (legitimidad o urgencia). Exigentes: la urgencia, sin poder ni legitimidad, hace que estos *stakeholders* solo sean bulliciosos e incómodos. Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder. La atención a esta categoría de *stakeholder* depende del reconocimiento discrecional de la organización, lo que normalmente se da sobre bases filantrópicas (Mitchell, Agle & Wood citados por Falção & Fontes, 1999, 121).

Los *stakeholders expectantes* están agrupados en tres tipos:

Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad. Existe, en este caso, espacio para el uso de la coerción por parte de esta categoría de *stakeholder*, bajo

la forma de adquisiciones hostiles, sabotaje, huelga, terrorismo, etc. Dominantes: son *stakeholders* con poder y legitimidad, que forman parte de la coalición dominante (Cyert & March, 1963) en la organización; por lo tanto, sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización. Dependientes: urgencia y legitimidad sin poder hacen a esta categoría de *stakeholder* dependiente del poder de otros *stakeholders*, de dentro o de fuera de la organización, de modo de asegurar que sus intereses sean atendidos y no marginados (Falção & Fontes, 1999, 122).

Los *stakeholders* definitivos poseen los tres atributos, lo que los hace prioritarios frente a los demás (Falção & Fontes, 1999, 123).

Toda organización debe estar en la capacidad de identificar a sus *stakeholders* y desarrollar sus estrategias en función al grado de importancia de cada uno de ellos, importancia que se mide en función al cumplimiento de los atributos propuestos por Mitchell, Agle y Wood.

Con algunas discrepancias, Elsa González Esteban y Domingo García-Marza plantean:

La cuestión clave en la identificación de los *stakeholders* es conseguir diferenciar aquellos *stakeholders* que tienen poder comunicativo —capacidad de interlocución— y expectativas urgentes y legítimas. A estos *stakeholders* les llamaremos *stakeholders* centrales, mientras que al resto de *stakeholders* que poseen solo dos de los atributos les denominaremos latentes, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación (citados por González Esteban, 2007, 210).

En ese contexto, el inicio de la relación entre los *stakeholders* y la empresa tiene como característica principal el establecimiento del diálogo y la capacidad de entendimiento. Es de esta manera que la empresa podrá llegar a clasificar a sus *stakeholders* y determinar su prioridad en función de los atributos que tengan y del contexto en el que se ubiquen.

En definitiva, Mitchell, Agle y Wood y González Esteban coinciden en los atributos para clasificar a los *stakeholders*. No obstante, existe una diferencia relacionada con la definición del atributo de poder, pues mientras los primeros autores se refieren a este como una fuerza coercitiva influ-

yente con medios para impulsar su posición, la segunda autora considera el atributo poder como una habilidad innata de comunicación que influye con su capacidad de convencimiento sobre las personas.

En este aspecto es importante destacar las precisiones de González Esteban sobre el concepto:

La identificación de los *stakeholders* se hace mediante un procedimiento de diálogo, el cual debe tener los siguientes rasgos:

- Los intereses pueden ser calificados en tres tipos: particulares, grupales y universalizables o generalizables. Una perspectiva ética del enfoque de los *stakeholders* debería optar por los intereses universalizables como guía para la definición de sus estrategias y de su RSE.
- Un *stakeholder* no será comprendido solo como un afectado por la actividad empresarial sino como un interlocutor válido. En ese sentido se afirma que no es un simple reclamante pasivo sino que trata de influir en las decisiones y actividades de la empresa (González Esteban, 2007, 210).

De acuerdo con estas características, toda organización debe tener claras las estrategias a seguir para establecer buenas relaciones con sus *stakeholders*, sobre todo debe identificar los intereses generalizables para desarrollarlos. Además, las buenas relaciones deben estar basadas también en la interiorización dentro de sus decisiones de las diferentes observaciones hechas por los *stakeholders*, a los cuales otorga alta importancia.

Aún más, el proceso de diálogo debe considerar los siguientes aspectos:

Un *stakeholder* válido posee poder tanto de carácter estratégico como comunicativo, es decir, generador de entendimientos y consensos acerca de intereses universalizables. Deberá existir un respeto obligado al principio de universalización que establece que una decisión es moralmente correcta cuando puede o podría ser aceptada por todos los afectados presentes y futuros. Los diálogos deberán atender a cuatro principios: principio de sinceridad de los interlocutores; principio de inclusión de todos los afectados como solución a los conflictos; principio de reciprocidad entre los participantes; y principio de simetría entre todos los intereses planteados (González Esteban, 2007, 210-211).

1.2. Responsabilidad social

La responsabilidad social toma cada vez mayor protagonismo en el ámbito económico-empresarial a escala mundial. Hoy en día, es usual que inversionistas y empresarios con proyectos ambiciosos de mediano y de largo plazo incluyan dentro de sus planes de desarrollo un presupuesto orientado a la responsabilidad social empresarial (RSE), pues esta representa uno de los pilares básicos para garantizar la sostenibilidad del negocio.

1.2.1. Definición

Pero, ¿qué es la responsabilidad social? La Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) la define como: «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores» (2001, 7). La definición de responsabilidad social desarrollada por la comisión resulta idónea para el presente estudio, pues la delimita únicamente al ámbito empresarial.

A su vez, Francés Gómez indica que la RSE consiste en «la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano» (2005, 9).

La ONG Economistas sin Fronteras considera que la responsabilidad social corporativa es:

... el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores (citada por Navarro, 2008, 70).

Por su parte, Martínez, Escobedo y García definen la RSE como «un compromiso voluntario, adquirido en el interior de una empresa, con la transparencia, el buen gobierno, la mejora del entorno y la calidad de las relaciones laborales, en definitiva con el bien común» (2012, 33).

A partir de todas estas definiciones queda claro que la RSE no se puede limitar a un esquema rígido a seguir, toda vez que cada escenario o entorno en el que opera una empresa en particular tiene sus propias necesidades sociales, las cuales difieren de acuerdo con el contexto o determinada realidad problemática. Punto de vista reforzado por Jáuregui, Martínez-Pujalte y Torme, quienes indican que la RSE:

... constituye pues una forma de manifestar la contribución de las empresas a la construcción de una sociedad mejor: más justa, más solidaria, más sostenible, evidenciando de esta manera que no existe un único modelo de responsabilidad social ni unas acciones específicas en las que deba forzosamente concretarse, pues cada empresa puede elegir muy diversos caminos de participación social y de contribución al bien común (citados por Martínez *et al.*, 2012, 33).

Es preciso enfatizar que una empresa con expectativas de sostenibilidad en el tiempo debe contar con un plan de desarrollo que no se limite únicamente a la generación de utilidades sino que incluya la identificación plena de las necesidades y las expectativas de los diferentes grupos de interés, así como la posibilidad de satisfacer sus demandas sin excesos de filantropía. En ese contexto, Navarro define la RSE como «el compromiso de las empresas con los valores éticos que dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible, buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental» (2008, 170).

Como bien señalan los economistas Michael Porter y Mark Kramer: «Cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica» (Kramer & Porter, 2003, 15).

Asimismo, resulta pertinente citar a Montoya y Martínez, quienes definen la RSE como:

... el compromiso de una organización de hacerse cargo de los impactos que sus decisiones y actividades tienen en la sociedad y el medio ambiente los cuales deben ser asumidos con responsabilidad por medio de comportamientos transparentes y éticos consistentes en un desarrollo sostenible, que consideren las expectativas de las partes interesadas, que

cumplan con la legislación del país y la internacional, además de que estén integrados al quehacer cotidiano de la organización (2012, 22).

1.2.2. Dimensiones

Las dimensiones de la responsabilidad social están relacionadas con los diferentes actores o grupos de interés que reciben la influencia, directa o indirecta, de toda actividad desarrollada por alguna empresa. Entender la forma en la cual cada *stakeholder* o grupo de interés influye en el desarrollo de alguna actividad va a depender de la posición que adopte cada uno de ellos y de la manera en la que la empresa interiorice sus intereses.

Se debe señalar que diversos autores coinciden en que la responsabilidad social de una empresa tiene dos dimensiones: una interna, formada por todos sus subsistemas, y otra externa, relacionada con comunidades locales, proveedores y medio ambiente, entre otros.

Según Fernández García, la diferencia entre la dimensión interna y la dimensión externa de la RSE es:

... [la primera afecta a] sus trabajadores, a su impacto medioambiental, a la gestión de las materias primas, a sus condiciones de trabajo o a la peligrosidad de sus productos [mientras que la segunda afecta a] la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, contratistas [...], en otras palabras, los denominados *stakeholders* [...] con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor (2010, 1).

Por su parte, la CCE sostiene:

En la dimensión interna se afecta en primer lugar a los trabajadores y se refiere a cuestiones como la inversión en recursos humanos, salud y seguridad, y gestión del cambio; mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, [y] la dimensión externa se extiende a: comunidades locales, socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente (2001, 12).

Es importante resaltar lo propuesto por Fernández García quien señala que, con prescindencia de la dimensión en la que se encuentren los grupos de interés, siempre van a existir necesidades comunes, como:

Transparencia informativa: especialmente valorada por quienes desean conocer en todo momento determinados aspectos esenciales e impacto presente y futuro de la organización. Participación: la comunicación permanente y el diálogo resultan imprescindibles cuando se quiere establecer una relación de beneficio mutuo y se desea conocer las necesidades de las partes interesadas. Beneficio mutuo: las personas y grupos sociales que interactúan con las empresas esperan obtener contraprestaciones que les permitan desarrollarse y progresar no solo en lo económico, sino también en lo social y en lo medioambiental de forma equilibrada, con vocación de largo plazo y sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras (2010, 1).

A su vez, Peter Drucker plantea:

... para lograr la puesta en marcha de la RSE es necesario que los negocios conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio, para de este modo generar capacidades, competencias, empleos mejor pagados y oportunidades para acceder a los servicios de salud para toda la sociedad (citado en Portales & García de la Torre, 2012, 5).

Asimismo, Ferrer y Martínez sostienen:

La responsabilidad social es una disciplina dinámica que se mueve en un contexto de cambios constantes, internos y externos, diariamente pone a prueba los principios individuales y las responsabilidades organizativas. Su interacción y comunicación genera conflictos que requieren una comprensión profunda entre los objetivos económicos y sociales en la empresa (2006, 55).

Finalmente, Donnelly *et al.* (1997) y Certo (2000) identifican la responsabilidad social bajo las categorías de obligación social, reacción social y sensibilidad social:

Obligación social referida al cumplimiento de límites legales con el Estado y la sociedad para obtener sus beneficios. La reacción social está referida a las normas sociales vigentes en función de los valores y expectativas de desempeño de los diferentes grupos de interés. Se espera un comportamiento más allá de proporcionar bienes y servicios, la empresa debe ser responsable de los costos social, ecológico y ambiental resultantes de sus actividades directa o indirectamente, ya sea que su participación es voluntaria o involuntaria. La responsabilidad tiene un alcance mayor a la

ley, producto de un comportamiento reactivo y restaurador. Como sensibilidad social, la responsabilidad es además, anticipadora y preventiva de las acciones contra la moral común; las empresas deben prever las necesidades futuras de la sociedad y tomar medidas para cumplirlas (citados en Ferrer & Martínez, 2006, 54).

1.2.3. Responsabilidad social con la comunidad y relaciones comunitarias

La RSE ha cobrado cada vez mayor notoriedad e importancia en el mundo de los negocios, a tal punto que muchas empresas han modificado su misión para incorporarla como parte de su estrategia.

Como proponen Thorne, Ferrell y Ferrell: «la sociedad espera que los negocios sean socialmente responsables y que contribuyan al bienestar de las comunidades en las cuales funcionan» (2011, 26). Por su parte, Kramer y Porter añaden: «Las empresas no funcionan de manera aislada con respecto a la sociedad que las rodea» (2003, 9). No obstante, Kemp, Boele y Brereton sostienen: «históricamente la función de relaciones con la comunidad ha sido marginada y con recursos insuficientes, especialmente en comparación con las funciones relacionadas con la producción» (2006, 392).

En el contexto de la presente investigación, las relaciones comunitarias resultan estratégicas y prácticamente una necesidad cuando se trata de la industria minera. En efecto, como afirman Kemp *et al.*:

A diferencia de otras industrias (como la fabricación), que tienen un alto grado de movilidad geográfica, las empresas mineras están obligadas a operar en las zonas donde se encuentran los recursos. Esto significa que las comunidades de acogida tienen la posibilidad de desarticular e incluso detener las operaciones, si sienten que están siendo afectadas negativamente (2006, 394).

Ante esta realidad se hace necesario que las empresas mineras, con el propósito de evitar un perjuicio en sus operaciones, desarrollen una estrategia de RSE que logre construir óptimas relaciones de cordialidad con las comunidades en las que operan. Una de las estrategias más usadas por las empresas para fortalecer sus relaciones con las comunidades es la filantropía. Según lo expresado por Thorne *et al.*, la filantropía:

... incluye cualquier acto de benevolencia y buena voluntad tales como el hacer obsequios a organizaciones de caridad, hacer voluntariado para proyectos comunitarios, y realizar acciones para el beneficio de los demás (2011, 15).

Además, estos autores agregan que la filantropía que practican las empresas con las comunidades no solo debe ser benevolente sino también estratégica, pues es de suma importancia que el beneficio otorgado genere un impacto positivo sobre los intereses empresariales. Por esta razón, definen la filantropía estratégica como «el empleo sinérgico de las competencias centrales de una organización y sus recursos para atender las necesidades claves de los grupos de interés y lograr tanto beneficios sociales como organizacionales» (Thorne *et al.*, 2011, 18).

Esta definición confirma el punto de vista de Kramer y Porter quienes, años antes, sostuvieron: «La filantropía empresarial tiene una importante influencia en el contexto competitivo de una empresa. Es ahí donde la filantropía es verdaderamente estratégica» (2003, 10).

En ese orden de ideas, se observa que mediante el empleo de la filantropía estratégica la empresa busca no solo contribuir con el bienestar de las comunidades en las que opera sino también obtener un beneficio mediante este accionar, ya que le permite estrechar los lazos de cordialidad con este grupo de interés, mejorar su imagen corporativa y garantizar la óptima ejecución de sus operaciones.

1.2.4. Creación de valor compartido

La creación de valor compartido cobra cada vez mayor importancia en el ámbito empresarial, principalmente en los negocios en los cuales la buena relación y la interacción entre empresa y comunidad resultan fundamentales para el correcto desarrollo de las operaciones corporativas.

Mediante la creación de valor compartido «las compañías deben alinear su capacidad de creación de valor con las necesidades de la sociedad. Cuando ambas cosas se dan al mismo tiempo, entonces decimos que se ha creado valor para la sociedad» (Merzthal, 2013, 1).

Queda claro que una empresa se constituye con la finalidad de obtener un beneficio económico para sus accionistas. No obstante, para que dicha empresa logre ser competitiva y sostenible en el tiempo no solo debe enfocar sus esfuerzos en la obtención de un beneficio económico, también debe dirigir su atención al beneficio social que sus operaciones pueden generar. En efecto: «Cuanta más relación con el negocio de una empresa tiene una mejora social, más conduce también a generar beneficios económicos» (Kramer & Porter, 2003, 9).

Para que exista valor compartido debe haber una evidente relación entre el beneficio económico empresarial y el beneficio social generado: «Solo cuando los gastos empresariales producen mejoras sociales y económicas a la vez convergen los intereses de la filantropía empresarial y de los accionistas» (Kramer & Porter, 2003, 10).

La importancia de la creación de valor compartido se refleja en la siguiente analogía: «las actividades de carácter filantrópico podrían satisfacer a la población durante un día y la RSE por un año. En cambio, la de crear valor compartido es una experiencia permanente para toda la vida» (Merzthal, 2013, 1).

1.2.5. Licencia social

En el giro del negocio en el cual se enmarca el presente estudio el concepto de «licencia social» resulta fundamental, toda vez que está relacionado con la autorización continua de parte de las comunidades para el funcionamiento del proyecto. Si bien este tipo de autorización no es de exigencia expresa y formal, pues no existe un documento específico en el que se plasme la autorización de la comunidad como un requisito *sine qua non* para que la empresa pueda operar, en la práctica su empleo es casi indispensable, ya que permite a la empresa minera funcionar en las zonas de concesión en un clima de armonía con las comunidades y con la mínima posibilidad de generación de conflictos sociales.

Según el Fraser Institute, la licencia social para operar es:

... la aceptación de las compañías mineras y de sus proyectos dentro de las comunidades locales [...] Esta aceptación es otorgada por todas las

partes que se ven afectadas o que podrían sufrir algún impacto como consecuencia de los proyectos mineros [...] Solo es posible obtenerla y conservarla cuando las comunidades consideran que se les ha tomado en cuenta y cuando reciben una porción justa de los beneficios de los proyectos mineros (Realidad Minera, 2016, s. n.).

Por su parte, Thomson y Boutilier señalan: «la Licencia Social ha sido definida como existente cuando una mina o proyecto cuenta con la aprobación continua de la comunidad local y de otros grupos de interés» (2011, 2).

De estas definiciones se infiere que la aceptación o la aprobación de una compañía minera están directamente relacionadas con el nivel de cumplimiento de las expectativas de las comunidades donde va operar. Otro aspecto importante es que la licencia social no se limita al momento de la autorización tácita para que la empresa minera opere sino que se extiende durante la ejecución de sus operaciones, puesto que puede revocarse cuando las comunidades consideren que la empresa minera ha dejado de cumplir con sus expectativas. Por este motivo, «la Licencia Social debe ser ganada y luego mantenida» (Thomson & Boutilier, 2011, 2). Como señala el Fraser Institute:

... la credibilidad de las compañías mineras se basa en el respeto mutuo, la honestidad, el diálogo abierto, la transparencia, el ofrecimiento de respuestas oportunas a las inquietudes de la comunidad, la divulgación de información, la constancia y el carácter predecible del comportamiento ético de las compañías (2012).

Por ello, la obtención de la licencia social para operar se ha tornado estratégica para las empresas mineras; es decir, la inversión para su aceptación y continuidad ha dejado de verse como un incremento en el costo de operación para considerarse en gran medida como gran generadora de valor en el largo plazo. Es un requisito fundamental para la empresa minera trabajar constantemente en mantener dicha licencia con el fin de evitar su revocación.

Con este propósito, Kemp *et al.* señalan: «Obtener y mantener una licencia social para operar de las comunidades locales y otras partes interesadas requiere un rendimiento constante» (2006, 394).

1.3. Comunidad campesina

Para el propósito de este estudio resulta necesario conocer y comprender el significado de ser campesino y el papel que desempeña dentro de una comunidad.

1.3.1. ¿Qué significa ser campesino?

En lenguaje coloquial, de acuerdo con la Real Academia Española, campesino es una persona «que vive y trabaja de forma habitual en el campo». Las ciencias sociales han desarrollado mucho más el concepto.

Héctor Díaz Polanco, estudioso del tema agrario y rural en México, hace más de cuatro décadas describió al campesino como:

... todo aquel trabajador rural que se dedica al cultivo de la tierra o a actividades pecuarias, en compañía de su familia, sin importar el régimen jurídico que le corresponda (pequeño propietario, aparcerero, etc.) (Díaz Polanco, 1975, 45).

Otro científico social mexicano, José Luis Calva, encontró que existen tres conceptos objetivamente congruentes de campesino: en sentido estricto, en sentido lato y en sentido *countryman*. En sentido estricto es un cultivador del suelo que obtiene sus medios de sustento de la tierra que posee y trabaja por su cuenta (solo, asociado en comunidad o en cooperativa). En sentido lato es aquel trabajador agrícola *tout court*, que incluye tanto al labriego que cultiva por su cuenta la tierra como al asalariado agrícola con o sin tierra. En el sentido *countryman* es aquel habitante del campo, aldeano o rústico (Calva, 1988, 33).

Si bien estas definiciones y conceptos se asemejan y resultan de gran relevancia para comprender la naturaleza del campesino, se considera que el concepto idóneo para el presente trabajo de investigación es el proporcionado por Calva, pues identifica al campesino no solo como aquel que cultiva su propia tierra, sino también a quien cultiva la tierra de un tercero que le paga por ejecutar esta labor.

1.3.2. ¿Cómo se define a la comunidad campesina?

De acuerdo con Thorne *et al.*, la comunidad: «... [esta formada por] aquellos miembros de la sociedad que están al tanto de, interesados en, o de alguna manera afectados por las operaciones y productos de una organización» (2011, 4). Aunque es conveniente agregar a esta definición que una comunidad no se limita a estar al tanto de, interesada en o afectada por, sino que en el contexto actual se entiende que es una organización social que busca el bienestar y el constante desarrollo de todos los miembros que la integran.

Descrita la comunidad, y teniendo en consideración la definición de campesino desarrollada, es preciso señalar que la comunidad campesina representa una forma de organización específica en nuestro país, caracterizada por ser la propietaria de las tierras que aprovechan sus miembros. Este estatus se encuentra regulado y protegido por una ley que las considera como:

... organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de sus actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país¹.

Por su parte, el economista Efraín Gonzales de Olarte propone:

La comunidad campesina es una organización no capitalista reconocida y legitimada por el Estado, dentro de un contexto de desarrollo capitalista. Así, las comunidades campesinas, reconocidas o no, han constituido y constituyen sujetos de tratamiento especial por las políticas estatales, sin prestar mucha atención al contenido y organización socio-económica que tienen (Gonzales de Olarte, 1986, 18).

Asimismo, agrega: «La comunidad se define entonces como el espacio de utilización del trabajo, de manera familiar y colectiva, sobre la base de la relación tierra/hombre poseída por cada familia» (Gonzales de Olarte, 1986, 18).

1. Ley de Comunidades Campesinas, Ley 24656, artículo 2.

1.3.3. ¿Quiénes integran las comunidades campesinas?

Las comunidades campesinas están integradas por grupos de individuos que forman parte de una misma *familia*. Según los investigadores Netting, Wilk y Arnould, el término familia en el contexto de las comunidades campesinas es ambiguo, pues: «Designa ya sea un grupo de personas vinculadas por el parentesco, o un grupo de personas que viven en el mismo lugar. [Además,] cuando hablamos de ‘familia campesina’, nos referimos implícitamente a este último caso» (citados por Dale, Gastellu & Valer, 1990, 441). Esta afirmación resulta no ser del todo cierta, puesto que en una comunidad campesina interactúan tanto las familias con lazos de parentesco como las familias campesinas que no lo tienen pero que viven en el mismo lugar. En consecuencia, a efectos de este libro es importante considerar ambos casos como familias campesinas.

Por su parte, el economista ruso Aleksandr Chayanov, padre de la teoría de la economía campesina, otorga una vital importancia a la familia dentro de una comunidad, ya que afirma que además de ser «la unidad básica de producción y de consumo, también es la principal proveedora de fuerza de trabajo» (citado en Madrid Guzmán, Mamani, Medrano & Núñez, 2002, 20). Chayanov identifica con precisión a la familia como el motor de una comunidad campesina, toda vez que la interacción y la interrelación de las actividades de todas las familias que la integran van a definir su futuro, social y económico.

En ese orden de ideas, se considera que las comunidades campesinas se encuentran integradas por familias, las cuales están unidas no solo por lazos de parentesco sino también por su lugar de residencia común, y cuyas actividades en conjunto representan el grado de desarrollo de cada comunidad que las contiene.

1.3.4. Economía comunal

La economía comunal es un aspecto fundamental para la subsistencia de las comunidades campesinas. En ese contexto:

Existe economía comunal dentro de una comunidad campesina cuando la organización de la producción y el trabajo se efectúa mediante un sistema

de interrelaciones entre las familias comuneras, teniendo como resultado para estas familias un efecto comunidad (Gonzales de Olarte, 1986, 18).

Este autor define el efecto comunidad como «un conjunto de beneficios económicos (productivos, ingresos y bienestar) superiores al de las familias campesinas individuales» (Gonzales de Olarte, 1986, 18). Por tanto, se interpreta que el efecto comunidad está centrado en el beneficio económico que las comunidades obtienen de la ejecución de sus actividades, las cuales se orientan a lograr su desarrollo comunal y social.

Es importante señalar que Chayanov considera: «La lógica productiva de esta unidad se orienta por la satisfacción de sus necesidades de subsistencia y no en el incremento de las ganancias, es una economía basada en el valor de uso y no en el valor de cambio» (citado por Madrid *et al.*, 2002, 20). Este es un punto fundamental para comprender la lógica de la economía comunal ya que, a diferencia de las empresas tradicionales que operan usualmente a lo largo del territorio nacional, las empresas comunales priorizan la utilidad generada para brindar mejoras a la calidad de vida y bienestar de la comunidad.

No obstante, es inevitable mencionar que, a pesar de que las comunidades campesinas se encuentran legalmente reconocidas por el Estado desde muchos años atrás, este ha hecho poco o nada para incentivar su desarrollo o para otorgarles recursos suficientes y capacitar a sus miembros con el fin de incrementar la productividad de las actividades económicas que realizan. Esta inacción se refleja en que la gran mayoría de comunidades campesinas de nuestro país muestran actualmente altos índices de pobreza.

1.3.5. Empresa comunal

La situación actual de pobreza de las comunidades campesinas, sumada a la insuficiente presencia del Estado en su territorio, ha generado como alternativa de desarrollo económico la creación de empresas comunales de carácter autosostenible, que mejoren la calidad de vida de las familias que la integran y a la vez dinamicen el flujo económico de la localidad. En ese contexto se define a la empresa comunal o comunitaria como:

... forma asociativa de producción, en la cual el aporte de capital y trabajo se hace en términos iguales por las mismas personas, las cuales son

copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización, y asumen por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo (Araujo, 1975, 24).

Por su parte, Díaz Polanco señala que la empresa comunal:

... no está basada principalmente en la explotación de fuerza de trabajo asalariada, sino en la mano de obra que el campesino y los miembros de su familia aportan [...] La empresa agrícola campesina, desde luego, se caracteriza por ser familiar y funcionar con una tecnología muy rudimentaria y una división del trabajo muy simple (1975, 45).

Las características descritas por este autor no son del todo ciertas, principalmente por no separar los conceptos propiedad, administración y mano de obra. Es cierto que una característica principal de la empresa comunal es el ser de propiedad de los miembros de determinada comunidad, los cuales aportan su respectivo capital y trabajo; sin embargo, este hecho no limita el que los comuneros, en su calidad de accionistas, contraten personal de administración idóneo y mano de obra calificada para hacer su empresa más competitiva. Se considera que la incorporación de personal asalariado no desvirtúa la figura de una empresa comunal, por el contrario, la enriquece y fortalece técnica y administrativamente.

Por otro lado, también sucede que las características de tecnología rudimentaria y división del trabajo muy simple están desfasadas, toda vez que en la actualidad, ante una oportunidad de negocio, es mucho más fácil acceder tanto a una tecnología de calidad como a un recurso humano calificado que permitan a la empresa comunal obtener un mejor desempeño en sus operaciones. Como afirman Plaza y Francke:

La economía campesina, en su continuo proceso de adaptación al sistema capitalista, entabla relaciones básicas con este: a) de integración al mercado, b) a nivel de las distintas instancias del Estado, y c) de estructuración de clases. Siendo la primera relación crucial para su supervivencia, su relación al mercado, en mayor o menor medida, se da según el desarrollo alcanzado tanto por la unidad de producción doméstica (UPD), como por las formas empresariales comunales (FEC) (Plaza & Francke, citados por Dale *et al.*, 1990, 448).

1.3.6. Empresa social

En los últimos años el concepto de empresa social se ha popularizado, principalmente en los estados del bienestar de Europa y en Estados Unidos de América. Este tipo de empresa no es ajena al mercado latinoamericano ni mucho menos a los países en vías de desarrollo, básicamente por las desigualdades sociales y económicas que subsisten en determinadas naciones.

¿Qué es una empresa social?

Muchos autores coinciden en señalar que no existe una definición clara y exacta de lo que es una empresa social, toda vez que esta puede variar de acuerdo con el contexto en que opera, sin embargo, lo más importante de ella no es la definición o la etiqueta que se le otorgue si no el propósito de su creación.

En ese contexto, la organización no gubernamental Ashoka establece que un negocio o una empresa social:

... ofrece un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos y genera excedentes para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos [y que] un negocio social es un medio, no un fin en sí mismo (Ashoka, 2016, 3).

Si bien queda claro el propósito de una empresa social, lo señalado en el párrafo anterior obliga a describir la diferencia y la similitud entre una empresa tradicional y una empresa social. Al respecto, una publicación del Instituto de Innovación Social de la Universidad Ramón Llul-Esade precisa:

Los emprendedores sociales crean empresas y [...] en ese acto de creación comparten muchos aspectos comunes con los emprendedores de las empresas ordinarias, pero difieren en su misión fundamental. El motor de la creación de una empresa social es el impacto social, no la aventura empresarial (Chliova, García, Iglesias, Navarro & Rodríguez, 2011, 5).

Este rasgo establece una evidente diferencia entre ambos tipos de empresa, ya que mientras la razón de ser de una empresa social es brindar el mayor bienestar posible a determinado grupo social, la de una empresa ordinaria o tradicional se enfoca en generar utilidades para satisfacer los

intereses económicos de los accionistas. Ashoka agrega que la diferencia entre una y otra empresa se encuentra marcada básicamente por su misión: «en los negocios o empresas sociales, el beneficio social, la inclusión y la apertura de nuevas oportunidades son su razón de ser, y la generación de medios económicos, un medio para conseguirlo» (Ashoka, 2016, 4).

Por su parte, Burlastegui sostiene:

El objetivo primario de una Empresa Social es el de mejorar las condiciones de vida de la comunidad, por encima de la obtención de ganancias financieras, y, por el contrario, aspirando a generar excedentes para reinvertir en función de las necesidades de la comunidad. Carece de ánimo de lucro y busca satisfacer el interés público. Apunta al mejoramiento continuo de la calidad de vida a través de procesos de aprendizaje y capacitación, que desarrollan y fortalecen el capital humano de la comunidad (Burlastegui, 2016, 5).

Se considera correcto lo señalado tanto por Ashoka como por Burlastegui respecto al propósito de una empresa social, sin embargo, no es totalmente cierto lo afirmado por Burlastegui en el extremo de que una empresa social carece de ánimo de lucro; pues, si bien en este tipo de empresas prima el bienestar social frente al interés económico particular, la rentabilidad que genere cada una va a determinar tanto su sostenibilidad en el tiempo como el cumplimiento de su propósito. En otras palabras, la empresa social necesita determinado ánimo de lucro para obtener ingresos que puedan reinvertirse tanto en la empresa como en el bienestar social. Este hecho, a su vez, permite establecer una importante diferencia entre una empresa social y una organización de asistencialismo y las ONG. En efecto, una empresa social refleja:

... una recomposición del nexo entre lo económico y lo humano, relanza una perspectiva en la cual prevalecen valores tales como la reciprocidad, la sostenibilidad y la solidaridad, diferenciándose de los sistemas sociales usuales de protección social pública (asistencialismo), partiendo de una concepción de sujeto radicalmente distinta, pues concibe al hombre como un sujeto activo, protagonista, hacedor de su propio proyecto (Burlastegui, 2016, 2).

Si bien las organizaciones de asistencialismo o las ONG y las empresas sociales buscan el bienestar y la mejora en la calidad de vida de determinado

grupo social, la diferencia sustancial entre ellas es que las primeras tienen una filosofía filantrópica mientras que las segundas buscan precisamente alejarse de este tipo de filosofía, dando paso a la participación activa de los propietarios en el mercado para lograr su bienestar. En ese orden de ideas, resulta importante destacar lo señalado por Muhammad Yunus, quien afirma:

Por el hecho de que la propiedad de las acciones de este tipo de negocio es de personas pobres o en alguna situación de vulnerabilidad, cualquier ganancia generada por las operaciones de la empresa se destinará a mejorar la calidad de vida de los dueños (citado por Ashoka, 2016, 3).

Establecidas las principales diferencias con la empresa tradicional y las organizaciones de asistencialismo, y para reforzar lo señalado en párrafos precedentes, a continuación se detallarán las principales características que debe poseer toda empresa social.

Chliova *et al.* proponen que una empresa social para ser considerada como tal debe contar con tres pilares o ejes básicos: «la creación de valor social como objetivo prioritario, la creación de valor económico, y la estrategia y el enfoque empresarial» (2011, 16). Respecto de la creación de valor social como objeto prioritario, los citados autores afirman: «las empresas sociales nacen con el objetivo primordial de crear valor social» y agregan que en estas empresas «prima el beneficio social por encima del beneficio económico, aunque la sostenibilidad económica es un requisito para su supervivencia, así como uno de sus objetivos (2011, 17).

Respecto de la creación de valor económico como objeto necesario, estos autores señalan: «la generación de valor social va asociada a la necesaria creación de valor económico» (Chliova *et al.*, 2011, 18). Asimismo, resaltan el hecho de que «por muy loables que sean sus objetivos, si un proyecto no es capaz de generar valor económico a largo plazo, no puede considerarse una empresa social» (2011, 18). Finalmente, respecto de la estrategia y el enfoque empresarial, que deben estar presentes en toda empresa social, afirman: «la empresa social usa principios y herramientas para crear, organizar y gestionar una iniciativa que genere cambio social» (2011, 19).

1.4. Conflicto social

A continuación se desarrolla el tema del conflicto social, lo que incluye su definición, los actores que participan, el estado y las fases de los conflictos sociales activos.

1.4.1. Definición

Los conflictos han sido parte de la historia de la humanidad y de la evolución de nuestra especie. Desde que el ser humano se estableció en sociedad los hechos conflictivos siempre han estado presentes dentro de las relaciones y la interacción con sus semejantes. No en vano, grandes culturas y sociedades a lo largo de la historia se han gestado con base en conflictos de toda índole. El historiador Cagliani, citado por el portal electrónico De Re Militari (2016), confirma este rasgo al señalar: «en los últimos 5.000 años de historia, la humanidad solo estuvo 900 años en paz, en los cuales los hombres se preparaban para el conflicto siguiente».

Inclusive las entidades defensoras de los derechos humanos admiten: «El conflicto es inherente a la vida. Es una característica natural e inevitable de la existencia humana y de la interacción social» (Defensoría del Pueblo, 2015, 3).

Hocker y Wilmot consideran el conflicto como «una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas» (citado en Gómez Funes, 2013, 7).

Para Julien Freund, creador de la teoría del conflicto, este es:

Un enfrentamiento, choque o desacuerdo intencional entre dos grupos o entes de la misma especie que manifiestan, uno respecto de los otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho y quienes, por mantener, afirmar o restablecer el derecho intentan quebrar la resistencia del otro, eventualmente recurriendo a la violencia (citado en Grau, 2011).

Si bien estas definiciones establecen de forma general la esencia y la naturaleza del conflicto, para los fines del presente estudio es necesario enfocararlo y definirlo dentro del ámbito social entendiéndolo, según afirma

la Defensoría del Pueblo, como «un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia» (2015, 13). No obstante, el conflicto no es sinónimo de violencia, esta es «la manifestación destructiva del conflicto social».

En el Estado peruano, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) ha definido el conflicto social como un proceso social dinámico en el cual dos o más partes, o actores interdependientes, perciben una contraposición de sus intereses, ante lo cual adoptan acciones que pueden «constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o el orden público» (PCM, 2012, 20).

El sociólogo y abogado Germán Silva García ahonda más en el tema, al manifestar que existen dos grandes corrientes históricas de las teorías sociológicas acerca del conflicto: la teoría marxista y la teoría sociológica liberal. Para la primera, «la sociedad siempre ha estado fragmentada en clases sociales con objetivos contrapuestos» (Silva García, 2008, 30), es decir, cada clase o grupo social que interactúa dentro de una sociedad tiene intereses particulares muchas veces incompatibles entre sí, prueba de ello son las grandes diferencias que existen hasta hoy entre el capitalismo y la fuerza laboral. Si bien a primera vista las diferencias entre grupos sociales podrían llegar al punto de frenar el desarrollo económico y social de un Estado, para la teoría marxista «la lucha de clases sociales ha sido el motor de grandes transformaciones sociales y el aguijón que ha espoleado el conflicto en todas las épocas y lugares de la historia de la humanidad» (Silva García, 2008, 31). En otras palabras, se puede interpretar que la teoría marxista considera que toda confrontación entre clases sociales dentro de una sociedad es vital y necesaria para su evolución.

Para la teoría sociológica liberal, al igual que para la teoría marxista, la sociedad está fragmentada en clases sociales; sin embargo, esta teoría no infiere que los conflictos en una sociedad se generen única y exclusivamente entre clases sociales sino que estos también podrían surgir entre actores dentro de una misma clase social; por esta razón, la teoría sociológica liberal se enfoca para el análisis del conflicto social en los grupos y no en las clases sociales como lo hace la teoría marxista (Silva García, 2008). Para esta teoría, un conflicto social va más allá de una lucha de clases, toda vez que puede gestarse en cualquier instancia y por cualquier diferencia de

intereses de los actores o los grupos sociales que intervienen. Por ello se ha considerado a esta teoría como la más idónea para analizar un determinado conflicto social.

1.4.2. Actores de los conflictos sociales

Diversos autores clasifican a los actores de un conflicto social en actores primarios, secundarios y terciarios.

Los actores *primarios* son los protagonistas de un conflicto social, ya que sin su existencia y sus intereses contrapuestos difícilmente se hubieran generado hechos o situaciones conflictivos. Se considera como actores primarios a «aquellos que participan directamente en el conflicto» (Defensoría del Pueblo, 2015, 3) o a quienes se ven «inmediatamente afectados por el conflicto social» (PCM, 2012, 50). En el contexto del presente estudio se define como actores primarios, por un lado, a la empresa minera que desarrolla sus actividades en un área determinada y, por el otro, a las comunidades campesinas de la zona de influencia en la cual opera la empresa minera. Sin duda, una actuación responsable de cada uno de estos actores es fundamental para obtener al final del conflicto social un resultado positivo que, lejos de perjudicar a ambas partes, las beneficie.

Los actores *secundarios*, si bien no son los protagonistas del conflicto social, desempeñan un papel muy importante a lo largo de su desarrollo, al estar en condiciones de influenciar directamente a los actores primarios. Ellos: «al igual que los actores primarios, [...] también tienen un interés específico, sin embargo no se encuentran directamente afectados por el conflicto social» (PCM, 2012, 50), o son los «grupos que apoyan a alguna de las partes; instituciones, organizaciones de la sociedad o personas indirectamente vinculadas al conflicto» (Defensoría del Pueblo, 2015, 3). En el contexto de este estudio, los actores secundarios serían las alcaldías distritales y provinciales, el gobierno regional, el gobierno central, los sectores productivos de la zona de influencia, como el sector agrario, el sector turístico o el sector ganadero, entre otros.

Los actores *terciarios*, o terceros, son «personas u organizaciones que por sus características pueden tener incidencia en el curso del conflicto» (Defensoría del Pueblo, 2015, 3) o «aquellos individuos o instituciones que

pueden contribuir en el proceso de manejo del conflicto porque tienen el mandato, las capacidades o el reconocimiento de las partes o actores» (PCM, 2012, 50). En este estudio se identifica como actores terciarios a las ONG, los programas sociales y las asociaciones de las zonas de influencia, entre otros.

Es importante subrayar que el papel que desempeña cada uno de los actores en un conflicto social no es suficiente para determinar qué tipo de actor es, ya que se requiere, además, evaluar el *grado de interés* que tiene cada uno de ellos, tanto en la ocurrencia como en la solución de los hechos conflictivos.

1.4.3. Estado de los conflictos

Como procesos dinámicos e interactivos, los conflictos pueden encontrarse en diferentes estados: activo, latente o resuelto (Defensoría del Pueblo, 2015, 3).

- Conflicto activo es aquel «expresado por alguna de las partes o terceros a través de demandas públicas, formales o informales».
- Conflicto latente es el «no expresado públicamente. Permanece oculto silencioso o inactivo, en el que se puede observar la concurrencia de factores que tienen un curso de colisión, pero que no se manifiestan o habiéndose manifestado han dejado de hacerlo durante un tiempo considerable».
- Conflicto resuelto es aquel «cuya solución aceptada por las partes, mediante acuerdos, normas, resoluciones, da por concluida la disputa».

1.4.4. Fases de los conflictos sociales activos

Igualmente, los conflictos activos no necesariamente son similares sino que, de acuerdo con su propia dinámica, pueden atravesar distintas fases (figura 1.1). Estas fases son cinco: temprana, de escalamiento, de crisis, de desescalamiento y de diálogo (Defensoría del Pueblo, 2015, 5):

- La *fase temprana*, por ser la inicial, es aquella en la cual «los actores hacen pública la incompatibilidad de objetos medidas, posiciones, intereses, valores o necesidades existentes». En esta fase no existe un enfrentamiento directo entre actores con

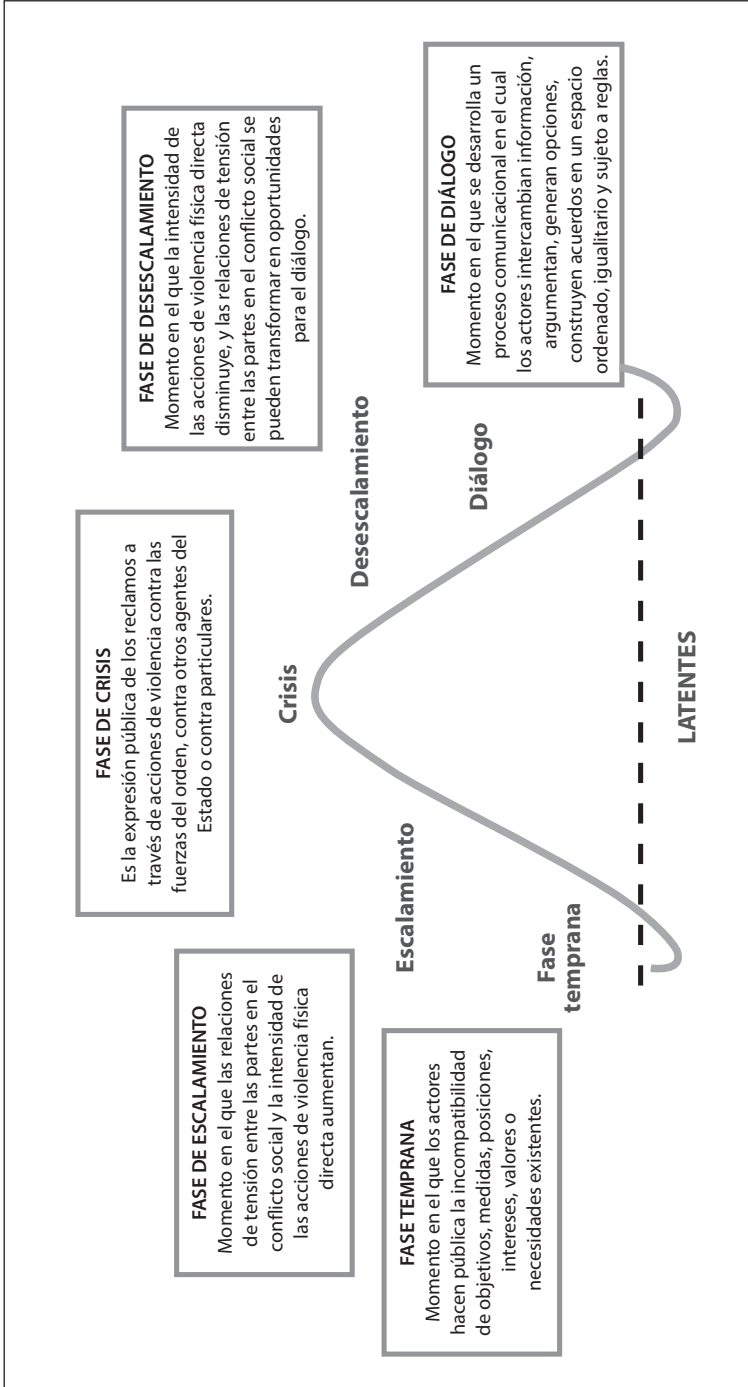


Figura 1.1. Conflictos sociales: fases de su desarrollo

Fuente: Defensoría del Pueblo, 2015.

intereses contrapuestos, sino solo una manifestación expresa de las diferencias que existen entre ellos. Esta fase es una especie de 'guerra fría' entre las partes intervinientes, ya que, a pesar de la inexistencia de actos de violencia física, sí se aprecian relaciones resquebrajadas y la inminente posibilidad de hechos conflictivos.

- La *fase de escalamiento* es el «momento en que las relaciones de tensión entre las partes en el conflicto social y la intensidad de las acciones de violencia física directa aumentan». En esta fase, la condición de conflicto inminente se transforma en generación de hechos conflictivos y violentos entre los actores. Se aprecia que ya existen agresiones directas y amenazas de intensificación de medidas, en caso no se llegue a un acuerdo de solución de las diferencias expuestas en la fase temprana.
- La *fase de crisis* resulta el momento más agudo de un conflicto social activo: «es la expresión pública de los reclamos a través de las acciones de violencia contra las fuerzas del orden, contra otros agentes del Estado o contra particulares». En esta etapa, no solo se busca la agresión física y el perjuicio a las actividades del actor contrario, sino que se puede agredir a todos los participantes que tengan intereses contrapuestos, o que solo busquen intervenir para restablecer el orden público. Es una fase de mucho riesgo para todos los actores ya que, si cada uno de ellos no cumple su papel de forma objetiva y responsable, se podrían generar consecuencias sociales negativas como cierre de operaciones, pérdidas económicas e incluso de vidas humanas.
- La *fase de desescalamiento* es el «momento en el que la intensidad de las acciones de violencia física directa disminuye, y las relaciones de tensión entre las partes en el conflicto social se pueden transformar en oportunidades para el diálogo». Se considera que para una real disminución o cese de los actos hostiles entre las partes, y para la aparición de oportunidades de diálogo, resulta fundamental la intervención de los actores secundarios o terciarios quienes, al no estar directamente afectados con el conflicto, pueden proporcionar a los actores primarios, de forma objetiva, posibles alternativas de solución.

- La *fase de diálogo* es aquella en la que «se desarrolla un proceso comunicacional en el que los actores intercambian información, argumentan, generan opciones, construyen acuerdos en un espacio ordenado, igualitario y sujeto a reglas». En esta fase, los actores involucrados intentan solucionar las diferencias que generaron el conflicto social. Es importante precisar que en muchas oportunidades, y según la gravedad del conflicto, el proceso de diálogo no se desarrolla solo entre los actores involucrados sino que se opta por la intervención de un mediador, árbitro o conciliador que contribuya objetivamente a la solución del conflicto. Si en esta fase las partes no son lo suficientemente responsables y conscientes de las concesiones que deben otorgar para la solución del conflicto se corre el riesgo de que el diálogo fracase y se retorne a una de las fases de agresión directa que anteceden.

Con este conjunto de conceptos se puede analizar el caso concreto de las relaciones entre minería y comunidades en el Perú.

2. Marco contextual

Como cuestión previa a este propósito se debe bosquejar el entorno en el que se ubica la problemática.

2.1. La conflictividad social minera en el Perú

En junio del 2016 la Defensoría del Pueblo registró 212 conflictos sociales en todo el país, cifra representativa del promedio mensual de conflictos existentes. La mayoría de estos conflictos, el 71.7%, era de naturaleza socioambiental (cuadro 1.1).

Del total, 152 conflictos se encontraban activos, es decir el 71.7%. Siete de esos conflictos ocurrían simultáneamente en más de un departamento (cuadro 1.2).

Parte importante de los conflictos socioambientales tenía como actores a empresas mineras y comunidades campesinas, principalmente por

Cuadro 1.1. Perú: conflictos sociales, por tipo, junio del 2016

Tipo de conflicto	Casos	
	Número	Porcentaje
Socioambiental	152	71.7
Asuntos de gobierno local	19	9.0
Asuntos de gobierno nacional	11	5.2
Demarcación territorial	11	5.2
Comunal	9	4.2
Otros asuntos	4	1.9
Asuntos de gobierno regional	3	1.4
Laboral	3	1.4
Cultivo ilegal de coca	—	0.0
Electoral	—	0.0
Total	212	100.0

Fuente: Sistema de Monitoreo de Conflictos Sociales (Simco) de la Defensoría del Pueblo.

Elaboración propia.

Cuadro 1.2. Perú: conflictos sociales multidepartamentales, por estado, junio del 2016

Ámbito	Casos		Estado	
	Número	Porcentaje	Activo	Latente
Arequipa / Cusco	2	15.4	—	2
Junín / Pasco	2	15.4	1	2
Amazonas / Cajamarca	1	7.7	—	1
Ayacucho / Huancavelica	1	7.7	—	1
Cajamarca / La Libertad	1	7.7	1	—
Cusco / Madre de Dios	1	7.7	1	—
Cusco / Ucayali	1	7.7	1	—
Junín / Cusco	1	7.7	1	—
Moquegua / Puno	1	7.7	1	—
Trabajadores del Poder Judicial: Áncash, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huánuco, Ica, Lima, Piura, San Martín y Tacna	1	7.7	—	1
Aportantes del Fondo Nacional de Vivienda: Áncash, Arequipa, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Lima y Puno	1	7.7	1	—
Total	13	100.0	7	6

Fuente: Simco de la Defensoría del Pueblo.

Elaboración propia.

denuncias de las segundas sobre el peligro de contaminación de tierras o de agua. Estos y otros similares son los que se pueden llamar conflictos sociales mineros.

De todos los conflictos activos en junio del 2016, los conflictos sociales mineros representaban el 63.1% del total nacional (cuadro 1.3).

Cuadro 1.3. Perú: conflictos socioambientales activos, por actividad económica, junio del 2016

Sector	Casos	
	Número	Porcentaje
Minería	77	63.1
Hidrocarburos	16	13.1
Energía	12	9.8
Otros	7	5.7
Residuos y saneamiento	5	4.1
Agroindustrial	4	3.3
Forestal	1	0.8
Total	122	100.0

Fuente: Simco de la Defensoría del Pueblo.

Elaboración propia.

De acuerdo con lo señalado por Jáuregui (2015, 5-10), los conflictos mineros se clasifican en cuatro grandes escenarios (figura 1.2):

- En el primer escenario, los reclamos o las acciones conflictivas adoptadas por algunos miembros de la comunidad son de baja intensidad en un determinado momento, y relativamente fáciles de manejar por la empresa minera que desarrolla operaciones en su zona de influencia. Los reclamos de los miembros afectados no son muy significativos, razón por la cual la empresa minera debería resolverlos sin que se presenten muchos inconvenientes. En esta situación el peligro de paralización de operaciones es improbable.
- En el segundo escenario, las comunidades, a pesar de que no se encuentran bien organizadas, perciben que el riesgo que pueden generar determinadas operaciones de la empresa minera les afectará en alguna medida, lo que puede llevar a reclamos y protestas continuas que desencadenen un ligero resquebrajamiento de las relaciones de cordialidad entre ellas. A pesar de que el riesgo de paralización de operaciones es muy bajo, la empresa minera debe

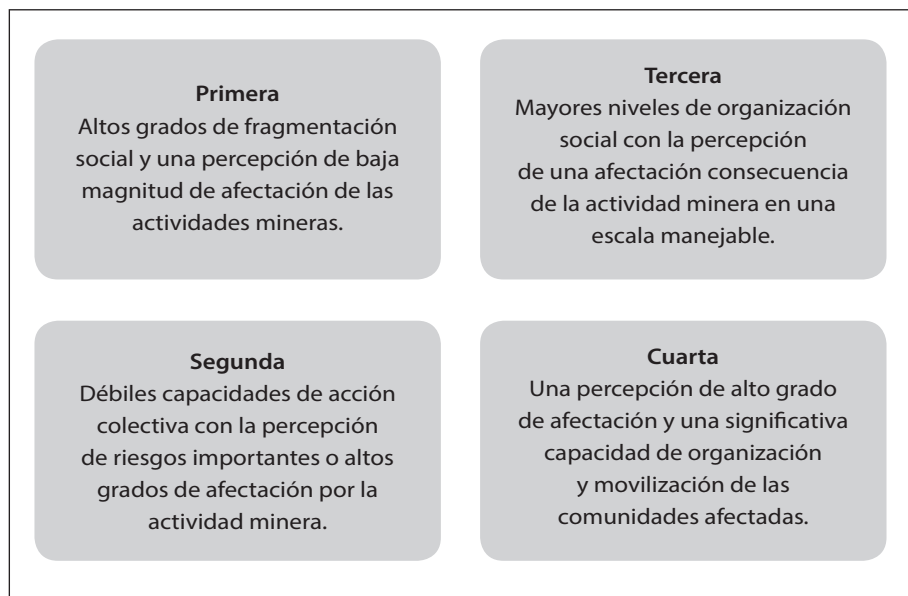


Figura 1.2. Conflictos mineros: escenarios

Fuente: Jáuregui, 2015.

Elaboración propia.

evitar que ese riesgo aumente, por lo que deberá negociar directamente con las comunidades que intervienen para encontrar la mejor solución a sus demandas.

- En el tercer escenario, las comunidades se encuentran mejor organizadas, tienen claras las situaciones o las operaciones de la empresa minera que les pueden afectar a determinada escala y son conscientes de las demandas que deben efectuar para disminuir ese riesgo latente. La característica de esta situación es que la empresa minera aún tiene cierta facilidad para negociar con las comunidades con el fin de encontrar una solución a sus demandas, pues la tensión que existe entre ambos actores no es intensa. Asimismo, el riesgo de paralización de operaciones de la empresa minera como consecuencia de los reclamos es aún bajo.
- En el cuarto escenario, las comunidades se encuentran muy bien organizadas y tienen el objetivo claro de paralizar las operaciones de la empresa minera, pues perciben que estas pueden afectar sobremanera sus actividades económicas y su calidad de vida. A la

empresa minera le resulta muy complicado negociar con las comunidades, pues las relaciones de cordialidad entre ambas partes se han resquebrajado, primando la violencia, los hechos conflictivos y de protesta. El riesgo de paralización de las operaciones de la empresa minera es alto.

Este conjunto de hechos presenta un panorama en el cual la conflictividad social minera es la circunstancia más generalizada en el país.

2.2. Proyectos exitosos en relaciones comunitarias en el Perú

No obstante los numerosos conflictos, existen casos de proyectos que han logrado el éxito en el propósito de armonizar las relaciones entre empresa minera y comunidad campesina. La mayor parte de esos proyectos exitosos tiene como método una estrategia de acercamiento con las comunidades, haciéndolas partícipes de los beneficios de la minería; es decir, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, quienes se desarrollan a través de actividades empresariales, lo que les proporciona independencia económica y financiera. Además, permiten una percepción positiva de los miembros de la comunidad acerca de la ejecución de los proyectos mineros debido a que las empresas toman en cuenta todos los requerimientos como parte de su compromiso de responsabilidad social.

A continuación, se revisarán brevemente algunos de ellos.

2.2.1. Volcan Compañía Minera / Empresa Minera Constructora Asuntos Ambientales y Transporte Huayllay

La Empresa Minera Constructora Asuntos Ambientales y Transporte Huayllay S. A. (Emiconsath), ubicada en el distrito de San Juan de Huayllay, provincia de Pasco, departamento de Pasco, fue creada en 2005 y desde 2009 se dedica exclusivamente a la minería y a los temas medioambientales para la empresa Volcan Compañía Minera S. A. (Celi, 2014, 149 y 154). En el cuadro 1.4 se muestran los factores diferenciadores característicos de esta empresa comunal.

Cuadro 1.4. Empresa Minera Constructora Asuntos Ambientales y Transporte Huayllay: factores diferenciadores en la gestión

Factor	
1	La comunidad vela por los intereses de la empresa comunal en las negociaciones y los pactos con las empresas mineras.
2	No se da preferencia a los miembros de la comunidad para la contratación de mano de obra, se aceptan trabajadores foráneos que puedan efectuar el trabajo. Lo que importa es el desempeño y no la pertenencia a la comunidad.
3	Lo que prima es la obtención de ganancias y no ser una fuente de mano de obra para la comunidad.
4	Se rige por estándares rigurosos de seguridad.
5	La acumulación de los incentivos se entrega al final de cada mes, pero si la persona tiene una sola falta en el mes se anula la posibilidad de recibir los incentivos acumulados.

Fuente: Celi, 2014.

Elaboración propia.

Emiconsath está adquiriendo mayor poder de negociación debido a su particular forma de gestionar tanto los recursos como sus ganancias y al respaldo de la comunidad, como se puede inferir de las palabras del presidente del directorio de la empresa comunal:

La comunidad nos apoya a nosotros en los pactos colectivos que hace con las diferentes empresas mineras y acá yo tengo dos empresas mineras y le dicen por favor me los atiendes, son mis hijos, van a pedir trabajo, no le piden bondades sino nosotros vamos a trabajar. No le estamos pidiendo una dádiva, regálame, vamos a trabajar. Esas cuestiones es lo que une la comunidad a las empresas (Celi, 2014, 154).

Hasta el 2012, la empresa figura como activa ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat) y se percibe como «la contrata más grande en la zona» (Celi, 2014, 161).

2.2.2. Minera Barrick Misquichilca / Empresa de Servicios Múltiples El Sauco

La Empresa de Servicios Múltiples El Sauco S. A. inició sus operaciones el 12 de enero de 2005, con 33 accionistas como fundadores, todos pobladores de la zona de Lagunas Norte, distrito de Quiruvilca, provincia Santiago de

Chuco, departamento de La Libertad. Para este proceso de constitución recibieron asesoramiento de la empresa Minera Barrick Misquichilca, cuyo principal objetivo fue brindar oportunidades de empleo a los pobladores de la comunidad.

En la actualidad, realizan servicios de limpieza, mantenimiento y transporte local focalizados en la limpieza de ambientes en edificios, de infraestructura alimentaria y evacuación de desechos domésticos (cilindros, contenedores y otros) (Barrick Minería Responsable, 2013).

Entre sus principales clientes está la empresa Barrick Misquichilca, en la cual ofrecen servicios en las áreas de Logística, Operaciones Mina, Construcción, Mantenimiento Mina y Mantenimiento de Procesos. Asimismo, brindan servicios a otras empresas contratistas como Mota Engil, Conalvias y Asociación Civil Neo Andina.

Sus principales valores son calidad y seguridad, trabajo en equipo y competitividad. En la figura 1.3 se muestra la estructura orgánica mediante la cual gestionan sus operaciones.

Por los servicios que presta en la mina Lagunas Norte ha obtenido el premio anual que otorga Minera Barrick Misquichilca la contratista más segura y ambientalmente responsable de sus operaciones.

2.2.3. Compañía Minera La Poderosa / Formalización de mineros artesanales

La Compañía Minera Poderosa es una empresa aurífera mediana de extracción subterránea ubicada en el distrito de Pataz, provincia de Pataz, departamento de La Libertad. Ante la difícil tarea de erradicar la presencia de mineros artesanales informales de su concesión, en 2002 esta empresa inició un Programa de Formalización de Mineros Artesanales basándose en el marco de la Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y la Minería Artesanal². De esta manera, evitaría la depredación de sus recursos minerales, la contaminación del medio ambiente con sustancias como mercurio y cianuro, y promovería la eliminación del trabajo infantil.

2. Ley 27651.

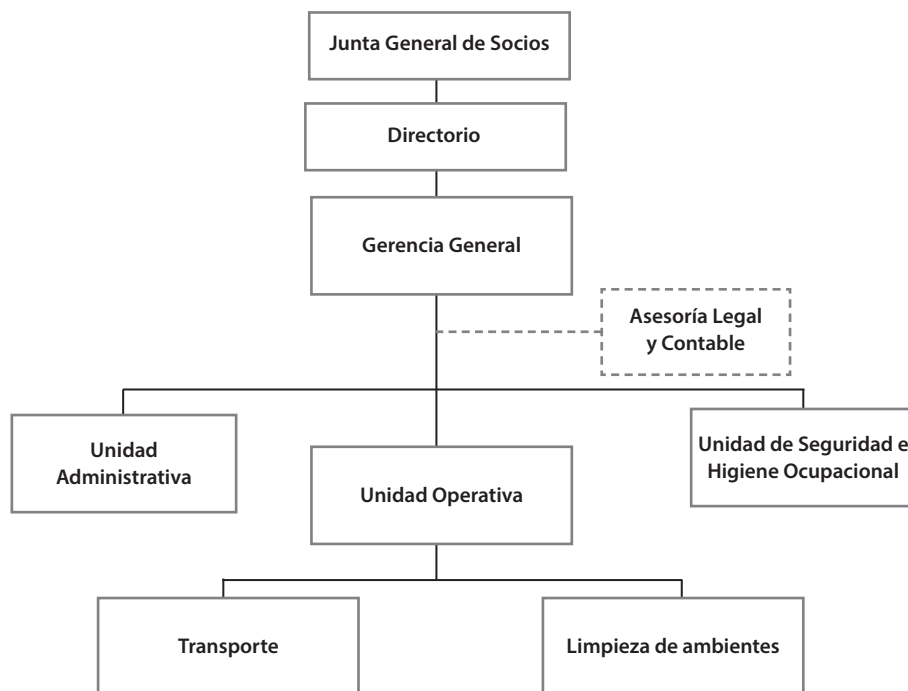


Figura 1.3. Empresa de Servicios Múltiples El Sauco: estructura orgánica

Fuente: Portal electrónico de la empresa (<http://elsaucosa.com/>).

Elaboración propia.

Para 2013 estaban inscritos en el programa 234 mineros artesanales y se había logrado formalizar a 32 de ellos, quienes recibieron sus respectivas autorizaciones de inicio de operaciones, encontrándose más de un centenar prestos a culminar las diferentes etapas del proceso (cuadro 1.5).

La particularidad de este programa es que se encuentra dirigido a mineros artesanales independientes que requieran extraer mineral de las concesiones de la empresa cumpliendo con todos los requisitos legales solicitados por la mina y las entidades gubernamentales correspondientes, como:

- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (Sucamec): para el uso de explosivos.

Cuadro 1.5. Programa de Formalización de Mineros Artesanales de Compañía Minera Poderosa: mineros artesanales en proceso de formalización, 2013

Pasos requeridos		Casos
1	Declaración de compromiso	234
2	Capacitación minera	234
3	Contrato de explotación minera	219
4	Autorización de terreno superficial	110
5	Certificado de Instrumento de Gestión Ambiental Correctivo (IGAC)	132
6	Plan de minado	180
7	Autorización de inicio de operaciones	32*

* Total de mineros que obtuvieron autorización. Cuatro de ellos dejaron de operar.

Fuente: CMC Inti Gold 50.

Elaboración propia.

- Ministerio del Ambiente (Minam): para el certificado de IGAC.
- Minem: para el plan de minado.

No obstante, existe la Asociación de Mineros Artesanales de Pataz (AMA Pataz) formada por mineros reacios a formalizarse y que realizan labores de extracción de mineral de manera informal, lo que genera protestas y paralizaciones. Debido a ello, la Compañía Minera Poderosa introdujo mejoras en su protocolo de comercialización de mineral aurífero de las plantas de beneficio Marañón y Santa María, lo que permitió recoger las iniciativas y las observaciones de los mineros mediante acuerdos comerciales. Este documento es reconocido por las autoridades nacionales como un referente para casos similares de formalización.

Las actividades de formalización le han permitido a la Compañía Minera Poderosa ganar algunos reconocimientos, como el obtenido de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad por su destacada labor empresarial y su gestión socialmente responsable. El gobierno central respalda este tipo de programas porque promueven la mejora de la recaudación de impuestos y la eliminación de la minería informal que genera un impacto negativo sobre el medio ambiente (El Batolito, 2016).

2.3. Empresas comunales en América Latina

La experiencia de las empresas comunales no es privativa del Perú, pues también existen experiencias semejantes en otros países de América Latina.

Como ilustración, se hará una breve referencia a dos empresas comunales bolivianas, lo que permitirá conocer los rubros y el contexto en los que se desempeñan.

2.3.1. Empresa Comunal Vía Rancho

La Empresa Comunal Vía Rancho S. A. (Ecovir) es una empresa boliviana de agricultores especializada en la deshidratación de frutas y otros productos mediante el empleo de energía solar que se ha convertido en líder en su área. Esta empresa basa su trabajo en principios de solidaridad social y, al mismo tiempo, aplica un enfoque de mercado (Fernández & Vásquez, 2004, 14).

Ecovir está ubicada en la comunidad de Vía Rancho, municipio Villa José Quintín Mendoza, provincia de Punata, departamento de Cochabamba. Opera desde el año 1997, cuenta con 167 socios quienes se encargan de producir, procesar y comercializar alimentos orgánicos elaborados con frutas y cereales, propios y de los valles vecinos, totalmente libres de conservantes, saborizantes y colorantes químicos (Gloobal, 2016).

El principal objetivo de la constitución de Ecovir fue la transformación de los alimentos que producían los campesinos de la zona, los cuales en su gran mayoría se encontraban en situación de pobreza. Surgida con apoyo de la cooperación internacional, a los pocos años ya estaba en proceso de consolidación:

La empresa tiene un personal de planta de 24 personas; ocho tienen contrato permanente mientras que los demás tienen contrato temporal. Durante los períodos «pico» o de máxima demanda por sus productos, la empresa emplea hasta 35 trabajadores. Sólo los accionistas y sus familiares pueden trabajar en la empresa. La participación de las mujeres en todos los niveles de la empresa es considerable; representan alrededor del 90 por ciento del total de los trabajadores de planta y el personal ejecutivo. El pago a los hombres y a las mujeres se hace en base a criterios iguales y la empresa ofrece a todos sus empleados una serie de beneficios sociales, lo cual es raro en Bolivia (Fernández & Vásquez, 2004, 16).

A pesar de los problemas iniciales de gestión, de conocimiento de mercado, de especialización y organización, la empresa ha logrado posicionarse

en su rubro, obtener ingresos de forma sostenible y la mejora socioeconómica de los pobladores del municipio de Villa Mendoza (Fernández & Vásquez, 2004).

2.3.2. Empresa Comunitaria Ichoa I

Ichoa I S. R. L. es una empresa comunitaria ubicada en el centro poblado de Río Blanco, provincia de Carrasco, departamento de Cochabamba. Esta empresa se desempeña en el sector de extracción de piedra, arena y arcilla, sus principales actividades son: «explotación de recursos áridos, servicios relativos al acopio, transporte, mantenimiento de eje de camino, transformación de materia prima y comercialización en general» (Boli-viaya, 2016).

Se estima que las actividades desarrolladas por esta empresa comunitaria benefician a aproximadamente 2000 habitantes de los centros poblados de Río Blanco y Cooperativa Ichoa.

2.4. Relaciones empresa-comunidad en la Norma ISO 26000

Otro elemento fundamental del contexto está dado por los avances de la normalización internacional sobre relaciones entre minería y comunidad, según la cual las empresas deben contribuir al desarrollo de las comunidades vinculadas. Con este fin, se han elaborado guías y aprobado normas que brindan los lineamientos que se deben considerar; las principales pertenecen a la Organización Internacional de Normalización (ISO, por su sigla en inglés), en particular la Norma ISO 26000:2010,

Ya en 2001, el Comité de Políticas de los Consumidores de ISO había aprobado una norma de Responsabilidad Social (ISO/COPOLCO). Nueve años después ese concepto se desarrolló completando el extenso panorama de las iniciativas de responsabilidad social frente a problemas en todo el mundo. Según Argandoña e Isea:

Para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, la ISO 26000 propone desarrollar [sic] políticas y procesos que contribuyan al desarrollo [sic] político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia:

- Participación activa en la comunidad: para ello, sugiere participar y apoyar a instituciones o grupos de la sociedad civil con el objeto de ayudar a la resolución de problemas en la comunidad.
- Educación y cultura: al efecto, recomienda que desde la organización se promuevan permanentemente la educación y la cultura.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades: las decisiones de inversión y contratación de la organización deberían tener en cuenta su impacto potencial sobre el empleo y tratar de maximizar la creación de empleos de calidad.
- Desarrollo y acceso a tecnología: para lo cual propone facilitar el desarrollo y acceso de los ciudadanos a las tecnologías modernas, bien directamente o mediante alianzas con otras organizaciones y asociaciones.
- Generación de riqueza e ingresos: en este sentido, recomienda fortalecer los recursos económicos y las relaciones sociales que generen beneficios para la comunidad. En concreto, debería prestarse especial atención a los grupos vulnerables: minorías étnicas, mujeres en situación de riesgo, etc.
- Salud: aconseja favorecer aquellas actividades que minimicen los riesgos y maximicen los efectos positivos para la salud de la comunidad.
- Inversión social: insta a tratar, al máximo, que los proyectos de inversión en los que participe la organización mejoren la calidad de vida de los ciudadanos de la comunidad (2011, 23).

La figura 1.4 presenta las políticas y los procesos de la organización que contribuyen al desarrollo de las comunidades.

Estas experiencias demuestran que la conflictividad social no tiene que ser un destino inexorable de la relación entre minería y comunidad sino que, como en los casos presentados, también son posibles experiencias de consenso y coincidencia.

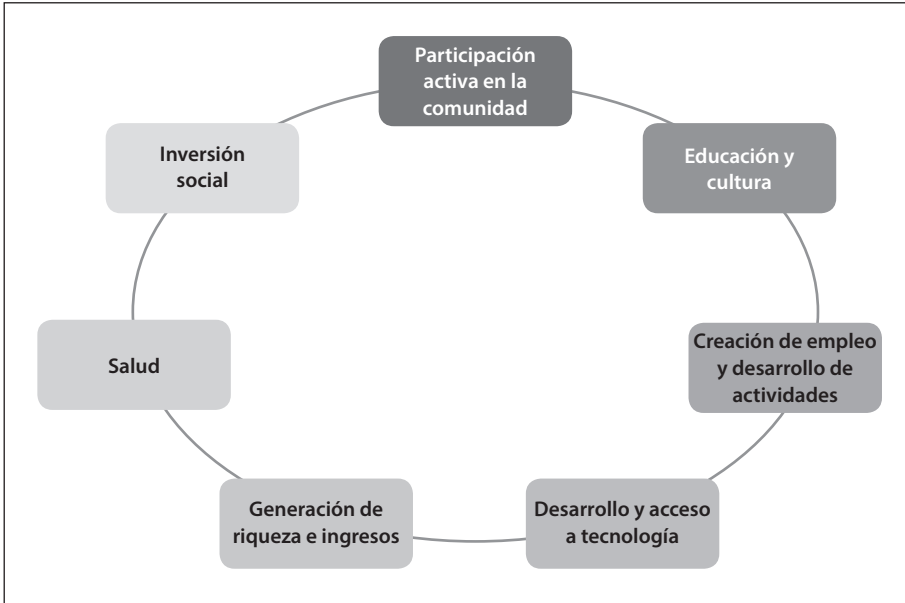


Figura 1.4. ISO 26000: políticas y procesos de la organización que contribuyen al desarrollo de las comunidades

Fuente: Norma ISO 26000.

Elaboración propia.

3. Marco normativo

Otra dimensión que condiciona las relaciones entre empresa minera, comunidad campesina y empresa comunal es la jurídica, pues esta fija el marco normativo en el que debe desarrollarse esa relación.

En el Perú, ese marco está compuesto por normas de distintos niveles, generales y específicas, sobre minería, comunidades campesinas e inversión privada.

3.1. Normas generales

Las normas más importantes que se refieren al tema son la Constitución Política y el Código Civil.

3.1.1. Constitución Política

El régimen comunal se encuentra históricamente reconocido por la Constitución Política del Perú. La Constitución Política de 1979 establecía: «El Estado promueve el desarrollo integral de las comunidades campesinas y nativas. Fomenta las empresas comunales y cooperativas»³. Mientras que la Constitución Política de 1993 otorga, tanto a las comunidades campesinas como a las comunidades nativas, existencia legal y personería jurídica⁴.

Este reconocimiento constitucional resulta de vital importancia al permitir a las comunidades ser sujetos de derecho, contratar y ser formalmente contratadas, crear empresas relacionadas con su rubro y contribuir legalmente al desarrollo económico de todos sus miembros y a la nación.

La Carta Magna no solo ampara la existencia legal y la personería jurídica de las comunidades campesinas, también reconoce taxativamente que estas son «autónomas en su organización, en el trabajo comunal y en el uso y en la libre disposición de sus tierras, así como en lo económico y administrativo, dentro del marco que la ley establece»⁵. Otorga además la condición de imprescriptible a la propiedad de sus tierras y contempla expresamente el respeto del Estado a su identidad cultural.

3.1.2. Código Civil

Congruente con el mandato constitucional, el Código Civil brinda reconocimiento a las comunidades campesinas y nativas, y las define taxativamente como organizaciones tradicionales y estables de interés público⁶. Señala, además, que están constituidas por personas naturales y que su fin se orienta al mejor aprovechamiento de su patrimonio para beneficio general y equitativo de los comuneros. También dispone que para que las comunidades gocen de existencia jurídica requieren tanto de su inscripción en el registro respectivo como de su reconocimiento oficial.

3. Constitución Política de 1979, artículo 162.

4. Constitución Política de 1993, artículo 89.

5. *Ib.*

6. Código Civil, Sección Cuarta, título único, artículos 134 y 135.

3.2. Normas sobre comunidades campesinas

Las normas sectoriales más importantes sobre comunidades campesinas son la Ley General de Comunidades Campesinas, la Ley de Consulta Previa y la Ley de Promoción de la Inversión Privada en las comunidades campesinas.

3.2.1. Ley General de Comunidades Campesinas

La Ley General de Comunidades Campesinas⁷ regula y desarrolla los preceptos y los derechos otorgados a estas constitucionalmente.

Entre estas atribuciones norma la actividad empresarial de las comunidades campesinas⁸ señalando que pueden desarrollarla bajo las modalidades de empresas comunales y multicomunales, o participando como socias en empresas del sector público, asociativo o privado. También define la razón de ser, la naturaleza, el alcance y las características generales de las empresas comunales.

En cuanto al régimen tributario, la ley establece que, tanto las comunidades campesinas como sus empresas comunales y multicomunales, u otras formas asociativas, se encuentran inafectas de todo impuesto directo que grave la propiedad o tenencia de la tierra. Asimismo, señala que están inafectas al impuesto a la renta, salvo que alguna ley de carácter tributario las incluya. Excepción que también es extensiva a los pagos por derechos de inscripción y otros actos administrativos cobrados por entidades públicas.

Esta ley general fue aprobada durante la vigencia de la Constitución de 1979, razón por la cual distintos especialistas consideran que debería ser revisada por el Poder Legislativo y, de ser el caso, actualizada a la realidad social.

7. Ley 24656.

8. *Ib.*, Capítulo II, artículo 25.

3.2.2. Ley del Derecho a la Consulta Previa

La Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios, reconocida en el Convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT)⁹ desarrolla el contenido, los principios y el procedimiento del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios respecto de las medidas legislativas o administrativas que les afecten directamente. Se interpreta de conformidad con las obligaciones establecidas en el Convenio 169 de la OIT, ratificado por el Estado peruano mediante la Resolución Legislativa 26253. Esta ley establece: «La finalidad de la consulta es alcanzar un acuerdo o consentimiento entre el Estado y los pueblos indígenas u originarios respecto a la medida legislativa o administrativa que les afecte directamente»¹⁰.

Básicamente, esta norma busca la participación y la integración activa de los pueblos indígenas y originarios previa a la promulgación de leyes o a la toma de decisiones que afecten a sus comunidades. Asimismo, se considera que esta ley reconoce no solo la autonomía constitucional de cada pueblo indígena u originario sino que le otorga la condición de grupo de interés correspondiente.

3.2.3. Ley de la Inversión Privada en las Comunidades Campesinas y Nativas

La Ley de la Inversión Privada en el Desarrollo de Actividades Económicas en las tierras del territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas¹¹ promueve la modernización del régimen comunal, liberalizando su capacidad de disposición de las tierras de las que son propietarias las comunidades campesinas y nativas, y facilitando el acceso de la inversión privada. Con este fin, estableció que las comunidades campesinas y nativas «son libres de adoptar por acuerdo mayoritario de sus miembros el modelo de organización empresarial que decidan en Asamblea, no estando sujetas al cumplimiento de ningún requisito administrativo previo» e, igualmente, que «las empresas asociativas campesinas son libres para contratar y

9. Ley 27985.

10. *Ib.*, artículo 3.

11. Ley 26505.

asociarse con cualquier otra empresa incluso con aquellas que se encuentran regidas por la Ley General de Sociedades»¹².

3.3. Normas sobre minería

Las normas sectoriales más importantes sobre minería son la Ley General de Minería y las leyes sobre formalización minera.

3.3.1. Ley General de Minería

La Ley General de Minería¹³ regula la actividad minera y la forma en la que se debe ejercer. En su Texto Único Ordenado establece: «[la] Ley comprende todo lo relativo al aprovechamiento de las sustancias minerales del suelo y del subsuelo del territorio nacional, así como del dominio marítimo [y] todos los recursos minerales pertenecen al Estado, cuya propiedad es inalienable e imprescriptible».

Si bien el Estado promueve y protege legalmente la actividad minera dentro del territorio nacional, toda empresa que opte por dedicarse a esta actividad económica, sea pequeña, mediana o gran minería, deberá cumplir y respetar las normas consideradas en el citado cuerpo legal.

3.3.2. Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y Minería Artesanal

La Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y Minería Artesanal a ley¹⁴ tiene como objetivo introducir en la legislación minera un marco legal que permita la adecuada regulación de las actividades desarrolladas por pequeños productores mineros y mineros artesanales, propendiendo a su formalización, promoción y desarrollo. Esta norma dispone:

La pequeña minería y la minería artesanal son actividades que se sustentan en la utilización intensiva de mano de obra lo que las convierte en una gran fuente de generación de empleo y de beneficios colaterales productivos en las áreas de influencia de sus operaciones que generalmente son

12. *Ib.*, artículos 8 y 9.

13. Decreto Legislativo 109.

14. Ley 27651.

las más apartadas y deprimidas del país [...] comprenden las labores de extracción y recuperación de sustancias metálicas y no metálicas del suelo y subsuelo, desarrollándose en forma personal o como conjunto de personas naturales o jurídicas que buscan maximizar ingreso de subsistencia.

3.3.3. Ley Complementaria de Formalización de la Minería Artesanal

El objetivo de la Ley que establece disposiciones para el proceso de formalización de las actividades de pequeña minería y minería artesanal¹⁵ es señalar disposiciones complementarias para poner en marcha el proceso de formalización de la actividad minera informal de la pequeña minería y de la minería artesanal, ejercida en zonas no prohibidas para la realización de dichas actividades a escala nacional.

Con este fin perfecciona las definiciones de:

- *Minería ilegal*: «actividad minera ejercida por persona, natural o jurídica, o grupo de personas organizadas para ejercer dicha actividad, usando equipo y maquinaria que no corresponde a las características de la actividad minera que desarrolla (Pequeño Productor Minero o Productor Minero Artesanal) o sin cumplir con las exigencias de las normas de carácter administrativo, técnico, social y medioambiental que rigen dichas actividades, o que se realiza en zonas en las que esté prohibido su ejercicio [...] sin perjuicio de lo anterior, toda actividad minera ejercida en zonas en las que esté prohibido el ejercicio de actividad minera, se considera ilegal».
- *Minería informal*: «actividad minera que es realizada usando equipo y maquinaria que no corresponde a las características de la actividad minera que desarrolla (Pequeño Productor Minero o Productor Minero Artesanal) o sin cumplir con las exigencias de las normas de carácter administrativo, técnico, social y medioambiental que rigen dichas actividades, en zonas no prohibidas para la actividad minera y por persona, natural o jurídica, o grupo de personas organizadas para ejercer dicha actividad que hayan iniciado un proceso de formalización»¹⁶.

15. Decreto Legislativo 1105.

16. *Ib.*, artículo 2.

Por otro lado, regula los pasos y los procedimientos que deben seguir las empresas dedicadas a la pequeña minería y a la minería artesanal para la formalización de su actividad¹⁷. Asimismo, establece que para que las empresas dedicadas a la pequeña minería y la minería artesanal inicien o reinicien actividades mineras es necesaria la autorización del gobierno regional con el respectivo visto bueno del Minem¹⁸, cumpliendo requisitos similares.

Por último, precisa las responsabilidades ambientales. La anterior ley de formalización atribuía responsabilidad solidaria a los titulares de la concesión respecto a cualquier daño ambiental o de seguridad que generen los mineros informales o artesanales que desarrollen actividades en su zona de concesión mediante contrato o acuerdo de explotación minera. Esta disposición legal frenaba la iniciativa de los titulares de la concesión minera de otorgar, mediante contratos o acuerdos, zonas específicas para su explotación, toda vez que el costo que podría representar una acción negligente de los mineros informales o artesanales era muy alto. La ley complementaria señala que la firma de contrato o acuerdo de explotación libera de responsabilidad solidaria a los titulares de la concesión minera respecto a cualquier obligación ambiental y de seguridad y salud en el trabajo que asuma el minero interesado en su formalización.

3.4. Normas de derecho comparado

Existe una numerosa legislación internacional que podría invocarse para buscar símiles a la normativa peruana, sin embargo, se mencionará puntualmente una norma de la República Bolivariana de Venezuela y otra de la República de Colombia, por ser realidades sociales y legales afines al caso peruano.

3.4.1. Ley Orgánica de Pueblos y Comunidades Indígenas de Venezuela

La Ley Orgánica de Pueblos y Comunidades Indígenas de Venezuela otorga reconocimiento y protección tanto a los pueblos como a las comunidades

17. *Ib.*, artículo 4.

18. *Ib.*, artículo 10.

indígenas y entre los derechos que les reconoce incluye el de constitución de cooperativas y empresas.

Como en el caso peruano, también les otorga un tratamiento tributario preferencial. Así, exonera del pago de impuesto, tasa o arancel relativo a derechos de registro o de notaría de sus documentos constitutivos y permite extender esta exoneración a las microempresas comunitarias de propiedad de dichos pueblos.

Por último, dispone que el Estado preste facilidades para la constitución de empresas comunitarias y familiares.

3.4.2. Ley de Modificación de la Reforma Social Agraria de Colombia

La ley que modifica las leyes relativas a la reforma social agraria¹⁹ en Colombia define a la empresa comunitaria como:

... la forma asociativa de producción agropecuaria por la cual campesinos de escasos recursos estipulan aportar su trabajo, industria, servicios y otros bienes en común, con la finalidad primordial de explotar uno o más predios rústicos, industrializar y comercializar sus productos, o bien de cumplir una de estas dos finalidades a más de la primera enumerada, para repartirse entre sí las ganancias o pérdidas que resultaren, en forma proporcional a sus aportes. En las empresas comunitarias se entiende que el trabajo de explotación agropecuaria será ejecutado por sus socios. Cuando las necesidades de la explotación lo exijan, las empresas comunitarias podrán contratar los servicios que sean necesarios (Araujo, 1975, 119).

Es decir, en forma semejante al marco normativo peruano, considera a las empresas comunales.

4. Modelo conceptual inicial

De la revisión de la literatura se aprecia que muchas corporaciones emplean como estrategia de RSE una correcta filantropía estratégica en las comunidades en las que operan y, también, que en varios casos el empleo de esta

19. Ley 4.^a/73.

estrategia es insuficiente, dada la idiosincrasia y las características de determinadas comunidades, ya que no todas reaccionan de igual forma ante un estímulo de esta naturaleza. Así, el descontento de este importante grupo de interés puede generar un resquebrajamiento de las buenas relaciones con la empresa, lo cual pondría en riesgo la ejecución de sus operaciones.

Ante la falta de eficacia de la filantropía la empresa puede recurrir a nuevas alternativas estratégicas que le permitan fortalecer las buenas relaciones comunitarias y disminuir las amenazas.

A nivel local, las comunidades pueden beneficiarse de la minería a través de una compensación directa, regalías, participación en el capital de empresas conjuntas, empleo directo e indirecto, oportunidades de negocio, transferencia de competencias (Kemp *et al.*, 2006, 393).

Dentro de estas alternativas resultan atractivas las oportunidades de negocio que la empresa minera pueda generar a los miembros de la comunidad a través de la formación de empresas comunales.

Estos hechos permiten esquematizar un modelo de relaciones de este tipo, es decir, con presencia de una empresa comunal (figura 1.5), con el que se abordará el caso concreto de estudio.

En este modelo existen dos actores principales: la empresa minera que opera en determinado territorio y una comunidad campesina establecida en esa área con anterioridad. La empresa minera, como parte de su estrategia de responsabilidad social para fortalecer los lazos de cordialidad con la comunidad campesina y evitar la generación de conflictos sociales, no se limitará a desarrollar actividades filantrópicas con este grupo de interés sino que contribuirá a que la comunidad campesina constituya empresas comunales por el efecto multiplicador de la economía y las oportunidades de negocio que generen las operaciones mineras.

Dichas empresas comunales de propiedad exclusiva de los miembros de la comunidad proporcionarán bienes y servicios a la empresa minera de acuerdo con lo que esta demande, a cambio de la respectiva retribución económica. A su vez, las empresas comunales generarán demanda de empleo, la cual podrá ser satisfecha en gran medida por los miembros de dicha comunidad.

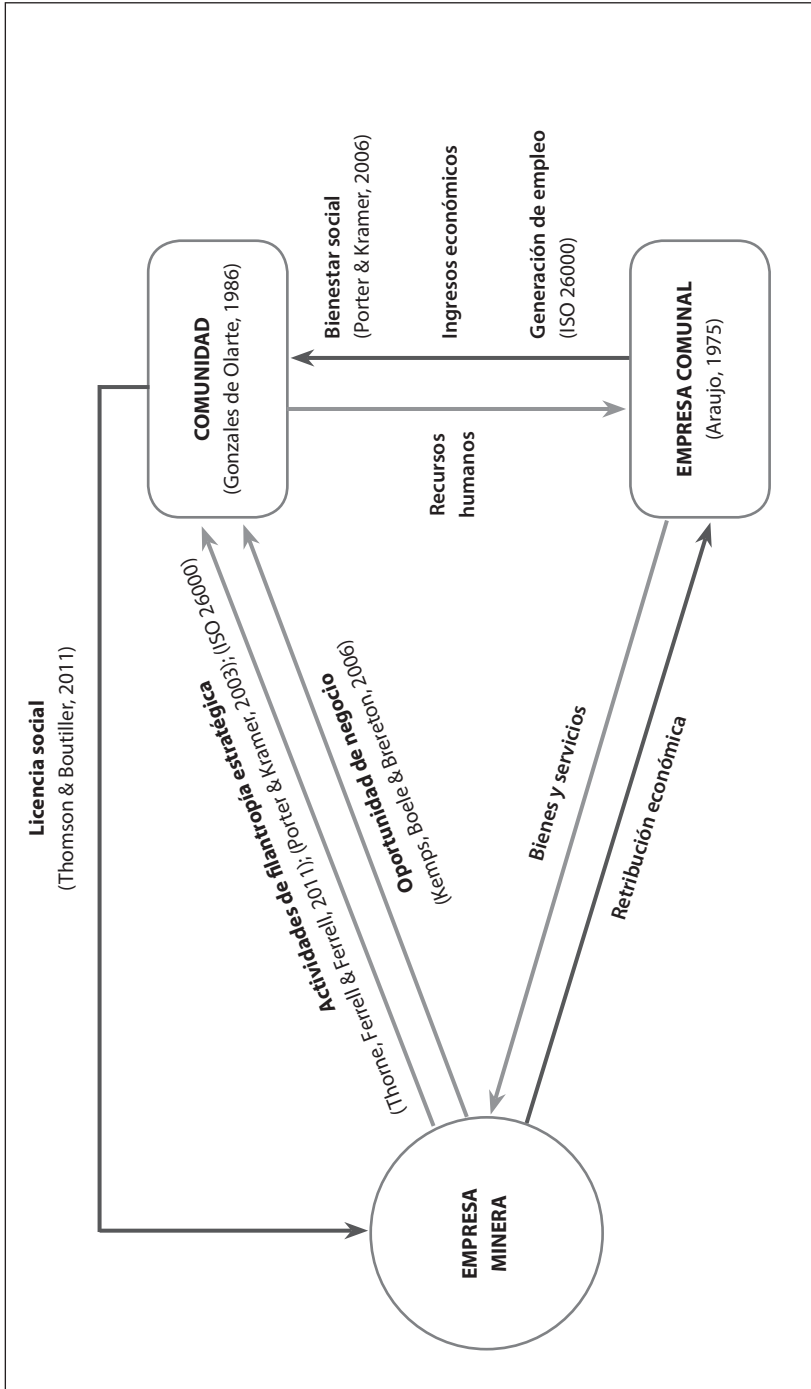


Figura 1.5. Modelo conceptual inicial
Elaboración propia.

Los ingresos económicos que generen las empresas comunales como resultado de la realización de su objeto social tendrán impacto directo en la comunidad, al producir desarrollo y bienestar social, y la empresa minera mantendrá la licencia social otorgada por la comunidad.

Con la relación así establecida se estaría redefiniendo el enfoque de RSE para elevar el grado de satisfacción tanto de la comunidad campesina como de la empresa minera. En el primer escenario, al generarse ingresos propios de forma sostenible, con la posibilidad de diversificar sus negocios e incrementar el bienestar económico y social; y, en el segundo, al fortalecer las relaciones con el principal grupo de interés, disminuir el riesgo de paralización de operaciones y de pérdidas económicas considerables.

ESTE MODELO CONCEPTUAL servirá como punto de partida para el acercamiento al caso en estudio.

2

Procedimiento metodológico

El presente capítulo describe la metodología de investigación. Considera el enfoque adoptado, el diseño de la investigación, la aplicación de entrevistas y encuestas, el procesamiento de los datos de la investigación y su análisis.

1. Enfoque metodológico

El tipo de investigación desarrollado es descriptivo y exploratorio, y utiliza técnicas cuantitativas y cualitativas.

1.1. Estudio descriptivo

En una investigación descriptiva se selecciona un conjunto de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una con independencia de las otras para describirlas con precisión. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno en estudio.

Hyman define las investigaciones descriptivas como una «mera descripción de algunos fenómenos» (citado por Cazau, 2006, 16); por ejemplo, la conducta sexual del hombre estadounidense, los sentimientos del público hacia los programas radiales o la opinión de un país sobre la bomba atómica. Su objetivo central es «esencialmente la medición precisa de una o más

variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población» (citado por Cazau, 2006, 16). «La conceptualización eficaz del fenómeno a estudiar constituye el problema teórico fundamental que se plantea al analista de una encuesta descriptiva» (citado por Cazau, 2006, 16). Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes; por ejemplo, el grado de aprovechamiento de un grupo, cuántas personas ven un programa televisivo y por qué lo ven o no, etc. (Hernández, Fernández & Baptista, 1996, 71).

1.2. Estudio exploratorio

Asimismo, Cazau (2006, 16) señala que el objetivo de una investigación exploratoria es, como su nombre lo indica, examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permite identificar conceptos o variables promisorias e, inclusive, identificar relaciones potenciales entre ellas. La investigación exploratoria, también llamada formulativa (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1980), permite conocer o ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar. En esta se buscan las variables o los factores que podrían estar relacionados con el fenómeno en cuestión. Termina cuando se obtiene una idea de las variables que se juzgan relevantes, es decir, cuando ya se conoce bien el tema.

Este estudio contiene la descripción de tres casos con la finalidad de aprender más respecto de la creación de empresas comunales. Por su alcance, es un estudio exploratorio, toda vez que intenta realizar indagaciones que permitan consolidar una nueva línea de investigación.

1.3. Estudio de técnica mixta

Por el tipo de datos recolectados, este tipo de investigación tiene un enfoque mixto, ya que utiliza tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo:

- *Cualitativo*: para documentar las experiencias o los hechos vividos por los protagonistas con el fin de entender el fenómeno desde su punto de vista.
- *Cuantitativo*: para tabular los resultados de la encuesta.

2. Diseño de la investigación

El diseño considera la unidad de análisis y el acceso a una línea de comunicación.

2.1. Definición de la unidad de análisis

La unidad de análisis es la empresa Consorcio Minero Horizonte (CMH), cuya actividad principal está orientada a la exploración, la explotación y el procesamiento de recursos minerales auríferos. Desarrolla sus operaciones en la localidad de Retamas, distrito de Parcoy, provincia de Pataz, departamento de La Libertad; además, tiene oficinas administrativas y logísticas en las ciudades de Lima y Trujillo.

Actualmente, es la primera empresa productora de oro del Perú en minería subterránea y la tercera a escala nacional, incluyendo empresas con operaciones de tajo abierto, y tiene una facturación anual aproximada de 300 millones de dólares.

2.2. Acceso y establecimiento de una línea de comunicación

Mediante la solicitud de una persona perteneciente al *staff* del CMH se coordinó una reunión con los responsables del área de Responsabilidad Social, Gestión Legal y Gestión Ambiental de la empresa en la cual se explicó el propósito del proyecto, su motivación, el tiempo de duración y las entrevistas a realizar en cada área de la empresa. Los representantes del CMH dieron el visto bueno y se procedió con el desarrollo de las entrevistas y la coordinación de los horarios.

Por otro lado, con la ayuda de otros miembros de la organización, se pactaron citas con los directivos de las empresas comunales en estudio y con algunos miembros de las comunidades campesinas a quienes se explicó el motivo de la investigación y se logró que accediesen a brindarnos la información requerida.

3. Fuentes de información

Las fuentes de información fueron secundarias y primarias.

3.1. Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias fueron portales electrónicos, libros, revistas de empresas públicas y privadas, leyes y normas, artículos gubernamentales, prensa e informes técnicos. La revisión de estas fuentes sirvió para elaborar el marco teórico. Específicamente se revisaron:

- Páginas electrónicas: Defensoría del Pueblo, Minem, Sunat y CMH.
- Revistas: *Reforma y Democracia* y *Revista del Instituto de Investigaciones* de la Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Normas legales: archivo del Minem.
- Diarios: *El Peruano*, *El Comercio* y *Gestión*.
- Libros: los consignados en la bibliografía.

3.2. Fuentes primarias

Las fuentes primarias fueron una encuesta de satisfacción a los trabajadores de las empresas comunales y una entrevista estructurada a personas representativas.

3.2.1. Encuestas de satisfacción

Las encuestas se aplicaron a los trabajadores de las empresas comunales con la finalidad de determinar su grado de satisfacción respecto de la creación y el manejo de las empresas comunales y del accionar del CMH durante el proceso de formalización. La medición del grado de satisfacción se ejecutó con un método cuantitativo mediante la tabulación de las respuestas de los encuestados.

Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra en la encuesta se partió de la población de comuneros adscritos a las empresas comunales en calidad de socios o trabajadores (cuadro 2.1).

**Cuadro 2.1. Empresas comunales de Parcoy:
universo de socios/trabajadores, 2016**

Empresa comunal	Socios/trabajadores	Porcentaje
CCA	62	20.0
Emnuacu	171	55.0
Mahuepsa	78	25.0
Total	311	100.0

Elaboración propia.

Al ser el personal de las empresas comunales una población finita, para determinar el tamaño de la muestra se usó la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} =$$

Al aplicar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(311)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(311-1)(0.5)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 172$$

Donde:

Z = Nivel de confianza: 95% (1.96)

p = Proporción de la población: 0.5

q = 1 - Proporción de la población (0.5)

E = Margen de error: 0.05

N = Tamaño de la población: 311

Lo que significa que la muestra debe ser de 172 personas.

El número de encuestas aplicado por empresa se estableció en proporción al número de trabajadores o socios en el periodo de estudio (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Muestra del estudio: encuestas aplicadas y respondidas

Empresa comunal	Encuestas aplicadas		Encuestas respondidas	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
CCA	34	19.77	34	19.77
Emnuacu	95	55.23	95	55.23
Mahuepsa	43	25.00	43	25.00
Total	172	100.00	172	100.00

Elaboración propia.

Questionario

El cuestionario utilizado (figura 2.1) se diseñó tomando como base la encuesta del equipo de herramientas para evaluación de apoyo comunitario publicado por el International Council on Mining & Metals (ICMM).

El cuestionario se aplicó a una muestra de 172 comuneros pertenecientes a las familias de los miembros adscritos a las empresas comunales, entre los días 28 y 30 de agosto de 2016. Los encuestados son pobladores del distrito de Parcoy en el que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el nivel de alfabetización alcanzado es del 89,36% y ocupa el segundo lugar con mayor nivel educativo en la provincia de Pataz (INEI, 2012, 388).

Las preguntas fueron de opción múltiple con cinco posibilidades de respuesta preestablecidas. Las aplicaron de manera breve y sencilla tres miembros del equipo investigador en las instalaciones de cada empresa comunal. Se obtuvieron respuestas de todas las empresas comunales que forman parte del presente estudio.

Registro y análisis

Para el registro y el análisis de los resultados se diseñó una hoja de cálculo en MS-Excel, al igual que para la generación de los gráficos estadísticos. A cada una de las respuestas de la encuesta se le asignó un valor numérico de 1 a 5 (con 5 como lo más favorable) de tal manera que pueda calcularse un índice de satisfacción, que es un promedio de los valores asignados a las preguntas 1 a 8. El promedio del índice de satisfacción de todos los encuestados sería el índice de satisfacción general.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	
Empresa comunal	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Nombre y apellido	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Fecha	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Sírvese colocar una "X" en la respuesta que considere adecuada según su percepción	
ATRIBUTOS DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN	
Creación de empresas comunales / actividad minera	
1. ¿Cree que CMH y su personal cumplen los convenios o acuerdos establecidos?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> En la mayoría de casos <input type="checkbox"/> Sí
2. ¿Considera que la creación de la empresa comunal ha permitido una convivencia pacífica?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> En la mayoría de casos <input type="checkbox"/> Sí
3. ¿Considera que la creación de la empresa comunal ha permitido mejorar su nivel de ingresos?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> En la mayoría de casos <input type="checkbox"/> Sí
4. ¿Considera que la creación de la empresa comunal ha permitido mejorar su calidad de vida?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> En la mayoría de casos <input type="checkbox"/> Sí
5. ¿Cree que CMH es respetosa con usted, su comunidad y su empresa comunal?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> En la mayoría de casos <input type="checkbox"/> Sí
6. ¿Cree que el sector minero en esta zona tiene una reputación positiva o negativa?	<input type="checkbox"/> Muy negativa <input type="checkbox"/> Bastante negativa <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> Bastante positiva <input type="checkbox"/> Muy positiva
7. ¿Considera que todos los miembros de la comunidad tienen un trato igualitario de parte de la empresa comunal?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> En la mayoría de casos <input type="checkbox"/> Sí
8. ¿Considera que todos los miembros de la comunidad tienen acceso a las oportunidades de empleo en la empresa comunal?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Un poco <input type="checkbox"/> Neutral o no sabe <input type="checkbox"/> En la mayoría de casos <input type="checkbox"/> Sí
Muchas gracias por la información brindada.	

Figura 2.1. Encuesta de satisfacción de comuneros: cuestionario

Fuente: ICMM, 2015, 48-57.

Elaboración propia.

La segmentación de la satisfacción se realizó de acuerdo con los siguientes criterios:

- *Muy satisfecho*: un encuestado que ha evaluado todos los atributos con un puntaje de 4 o 5, en la mayoría de casos, o Sí, excepto en la pregunta 6 que se debe considerar como 4 o 5, es decir, bastante positiva o muy positiva.
- *Satisfecho*: encuestado que no ha evaluado todos los atributos como 4 o 5, pero que en ninguno de los casos los ha evaluado por debajo de 3, que se considera como neutral o no sabe.
- *Insatisfecho*: encuestado que ha evaluado alguno o varios de los atributos como 1 o 2, es decir como No o Un poco, excepto la pregunta 6 que se debe considerar como 1 o 2, es decir, Muy negativa o Bastante negativa.

3.2.2. Entrevistas en profundidad

Enmarcadas dentro de un método cualitativo, más flexibles y abiertas que sus pares cuantitativas, las entrevistas en profundidad sirvieron para aproximarse y adentrarse en la dimensión personal de los individuos que integraron la muestra mediante preguntas que atañen a experiencias, opiniones, valores, costumbres y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones y atribuciones, entre otros aspectos.

Las entrevistas en profundidad permitieron recopilar información sobre la creación y el desarrollo de las empresas comunales a través de las narrativas personales de los entrevistados, se detectaron segmentos de significado que permitieron generar categorías, temas y patrones. Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados, aparte de la respectiva toma de apuntes. De esta forma, se estructuró una narrativa que combina descripciones y apreciaciones en torno a la experiencia del caso investigado.

Para seleccionar a los entrevistados se utilizó un criterio que busca la retroalimentación de cada parte interesada. Así, se seleccionó:

- Personal del CMH involucrado en la creación de las empresas comunales.

- Gerentes de las empresas comunales que han interactuado con el personal del CMH.
- Autoridades de entidades gubernamentales locales y regionales como partes interesadas del desarrollo sostenible de las comunidades campesinas.
- Trabajadores de empresas comunales y mineros artesanales.

En total, se entrevistó a 19 personas (cuadro 2.3).

Cuadro 2.3. Entrevista en profundidad: entrevistas realizadas

Entidad	Cargo	Fecha	Duración
Municipalidad Distrital de Parcoy	Regidor	5/8/2016	34 minutos
Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional La Libertad	Jefe de Ventanilla Única	20/7/2016	30 minutos
CMH	Jefe de Relaciones Comunitarias	13/5/2016	55 minutos
	Jefe de Medio Ambiente	13/5/2016	25 minutos
	Jefe Legal de Mina	13/5/2016	50 minutos
CCA	Gerente general	15/5/2016	25 minutos
	Operario	14/7/2016	5 minutos
	Peón	14/7/2016	5 minutos
	Peón	14/7/2016	5 minutos
Emnuacu	Peón	14/7/2016	10 minutos
	Gerente general	15/5/2016	27 minutos
	Peón	14/7/2016	8 minutos
	Peón	14/7/2016	5 minutos
	Peón	14/7/2016	5 minutos
Mahuepsa	Capataz	14/7/2016	15 minutos
	Minero artesanal	4/8/2016	10 minutos
	Minero artesanal	4/8/2016	10 minutos
	Minero artesanal	4/8/2016	5 minutos
	Minero artesanal	4/8/2016	15 minutos

Elaboración propia.

Para asegurar la recolección de información relevante se elaboraron guías de entrevista de acuerdo con el marco teórico propuesto. Estas guías tenían preguntas abiertas sobre cada etapa y tema del marco teórico y un cuestionario con los principales criterios encontrados en cada uno de ellos.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre el 13 de mayo y el 5 de agosto de 2016. Al empezar cada entrevista se realizó una presentación en la que se explicó a los entrevistados el propósito del proyecto, los motivos por los cuales se requería su participación y los temas a tratar.

4. Procesamiento y análisis de datos

Con las transcripciones de las entrevistas se creó una base de datos, en la cual se detalló, para cada una, fecha, duración y persona entrevistada. Luego se procesó la información con base en el marco conceptual propuesto, clasificándola por temas o categorías. Estas categorías se contrastaron con los casos de estudio y con la literatura revisada.

Además, se examinaron los resultados de las encuestas de satisfacción mediante la tabulación cuantitativa de cada criterio.

Los resultados obtenidos se discutieron para llegar a conclusiones sobre el caso de estudio.

El análisis se basó en la teoría de Creswell, que consiste en convertir, mediante un proceso inductivo, la información recabada en un modelo generalizado (figura 2.2).

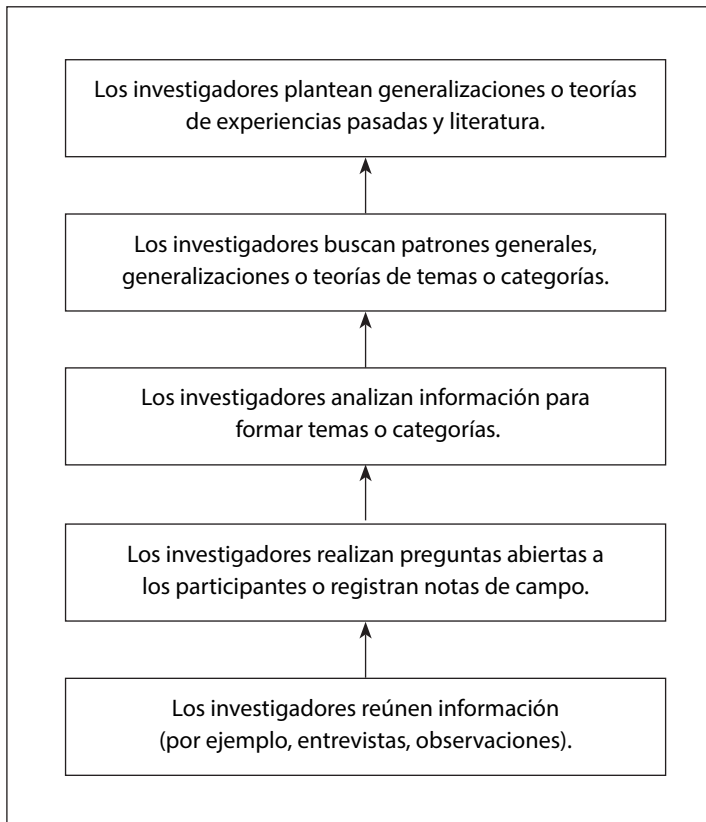


Figura 2.2. Diagrama de lógica inductiva de investigación en un estudio cualitativo

Fuente: Creswell, 2014.

3

El Consorcio Minero Horizonte, las comunidades campesinas y las empresas comunales de Parcoy

El presente capítulo realiza un análisis situacional detallado de la empresa minera titular objeto de estudio, identifica sus principales actividades, procesos y propuesta de valor para sus trabajadores y comunidades vinculadas, y las empresas comunales formadas en su área de influencia.

1. El Consorcio Minero Horizonte

El CMH es una empresa privada de capitales peruanos, con 37 años de trayectoria en el sector, productora de recursos minerales auríferos cuyo principal centro de operaciones se ubica en la localidad de Retamas, distrito de Parcoy, provincia de Pataz, departamento de La Libertad, entre los 2000 y los 3000 m s. n. m., cuenta también con oficinas administrativas en las ciudades de Lima y Trujillo.

1.1. La empresa minera titular

Las operaciones mineras del CMH se desarrollan en el denominado Bloque Estructural Parcoy, un importante metalotecto aurífero conocido como el Batolito de Pataz, en el cual se ubican sus dos principales unidades de producción, la Unidad Económica Administrativa Parcoy y la Unidad Económica Administrativa Los Zambos.

1.1.1. Historia

La fundación del CMH se remonta a 1978, cuando los socios fundadores, Rafael Navarro Grau y Jaime Uranga, adquieren los derechos del Sindicato Minero Parcoy (Simpar) con la finalidad de procesar los relaves auríferos abandonados desde 1963; sin embargo, al no conseguir los resultados esperados, y analizando el potencial del yacimiento minero, vieron que el futuro estaba en el desarrollo de la minería de socavón.

De esta manera, ambos socios reabren la mina Fernandini, que llevaba el nombre del fundador del Simpar, Eulogio Fernandini, encontrando en una de sus intersecciones una de las vetas más ricas del yacimiento, la veta Rosa Orquídea, considerada así porque aportaba medio kilogramo de oro por tonelada procesada.

Desde ese momento, todos los hechos relatan una historia de esfuerzo, dedicación y compromiso de sus directivos y trabajadores para que la empresa lograra crecer de manera sostenida bajo la administración de Clever Schrader. Lo que se hace evidente con el descubrimiento de nuevas vetas y un constante incremento de su capacidad de procesamiento, que pasó de 150 toneladas en la década de 1990 a 2000 toneladas en la actualidad.

Hoy en día, el CMH es una empresa dinámica cuyos métodos de explotación están en permanente evolución con nuevas tecnologías de minado, elevados estándares de seguridad, medio ambiente y responsabilidad social, y un recurso humano competente que le permite optimizar sus procesos operativos. Además, cuenta con importantes certificaciones internacionales como OHSAS 18001, ISO 14001 e ISO 9001, que afianzan su actual posición como la primera empresa productora de oro en minería subterránea o de socavón en el país. La figura 3.1 muestra la línea de tiempo con los hechos más relevantes desde la fundación de la empresa hasta la actualidad.

1.1.2. Producción

El CMH, con 252,000 onzas finas, es el primer productor aurífero del segmento de empresas mineras cuya actividad se ejecuta en operaciones subterráneas. En los últimos cinco años ha mostrado un crecimiento sostenido de su producción como resultado de la utilización de nuevos métodos de minado y el aumento de su capacidad de tratamiento (figura 3.2).

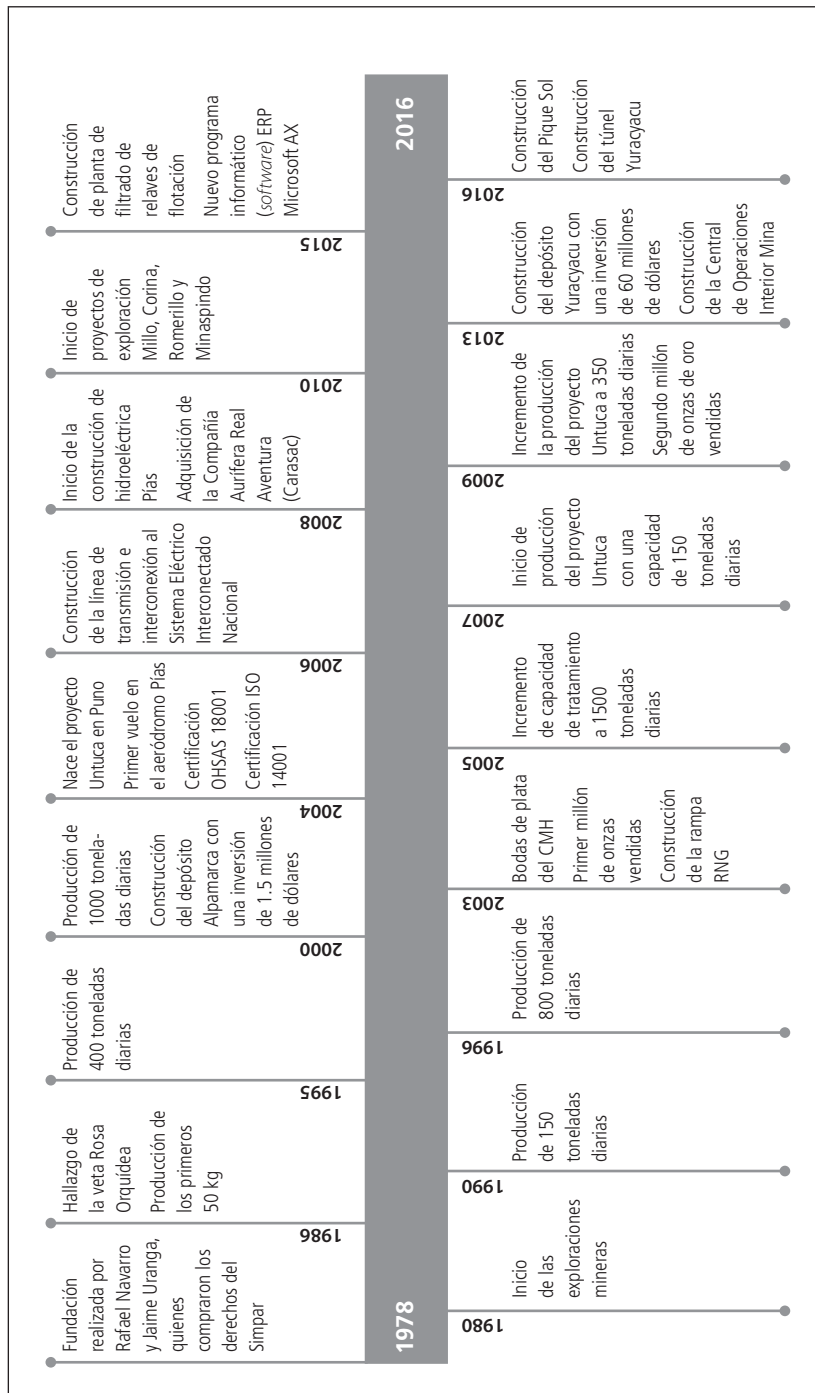


Figura 3.1. Consorcio Minero Horizonte: línea de tiempo de su desarrollo, 1978-2016

Fuente: CMH. Elaboración propia.

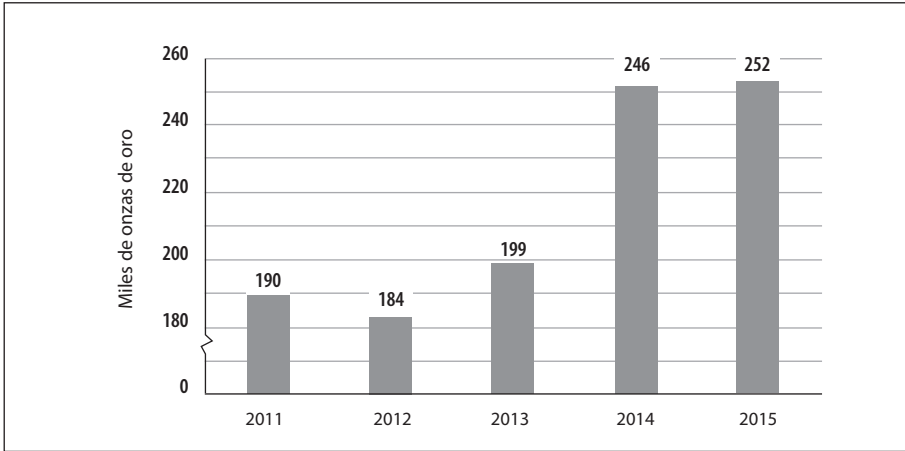


Figura 3.2. Consorcio Minero Horizonte: producción anual de oro, 2011-2015

Fuente: Minem.
Elaboración propia.

1.1.3. Ventas y clientes

El CMH tiene ventas anuales promedio de 300 millones de dólares, lo cual le ha permitido invertir en mejorar su infraestructura y equipos y en iniciar nuevos proyectos de exploración aurífera en varios departamentos del Perú (figura 3.3).

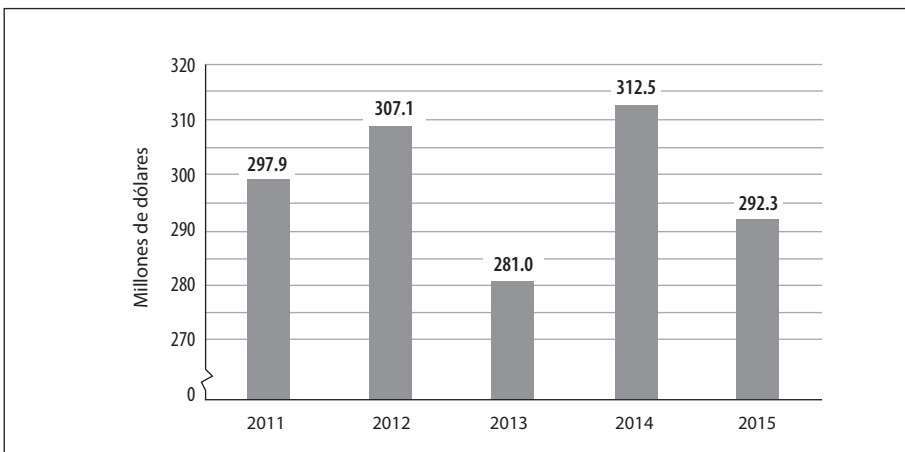


Figura 3.3. Consorcio Minero Horizonte: ventas anuales, 2011-2015

Fuente: Minem.
Elaboración propia.

Se debe señalar que el CMH tiene relaciones comerciales con dos clientes en especial, Standard Bank y Johnson Matthey, los cuales adquieren toda la producción a precios por onza de oro pactados con antelación.

1.1.4. Descripción de los procesos

El CMH cuenta con un exhaustivo mapeo de procesos, el cual identifica cuatro niveles de detalle, que van desde los macroprocesos y los procesos hasta los subprocesos y las actividades.

Los macroprocesos están diseñados en función de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, que distingue macroprocesos del negocio y macroprocesos de apoyo. Los macroprocesos del negocio que forman parte de la cadena de valor del CMH son cinco: exploración, minado, procesamiento metalúrgico, cosecha, refinación y comercialización. Los macroprocesos de apoyo son también cinco: de sostenibilidad del negocio, de planeamiento, de servicios de apoyo técnico, de servicios de apoyo administrativo, y de abastecimiento de productos y servicios (figura 3.4). A cada uno de los cuales corresponden procesos específicos (figura 3.5).

En la cadena de valor del CMH, tanto al inicio como al final, se aprecia como parte de sus *stakeholders* principales a la sociedad, representada por los pobladores de su entorno de influencia; es decir, comunidades campesinas, centros poblados, distritos y provincias. Por ello, para impactar de manera positiva en el desarrollo de sus *stakeholders*, cuenta con un proceso de apoyo denominado sostenibilidad del negocio, cuya finalidad es realizar actividades de responsabilidad social y mantener buenas relaciones comunitarias por medio de la canalización estratégica de recursos en ámbitos que generen desarrollo en el largo plazo.

Para alcanzar sus objetivos de desarrollo ha enfocado todos sus esfuerzos en dos objetivos: mejorar la educación y generar mayor número de puestos de trabajo.

Para mejorar la educación se han diseñado diversos programas, entre los cuales destacan:

- Pago de docentes
- Habilitación de bibliotecas

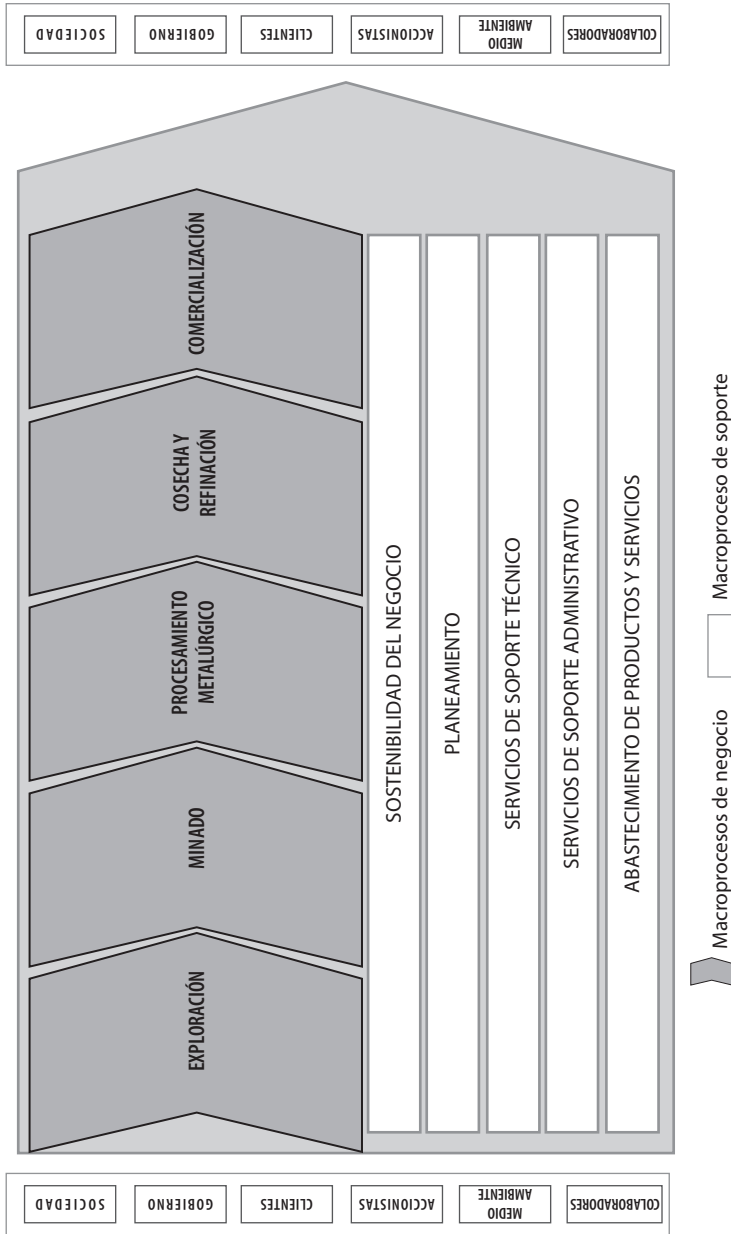


Figura 3.4. Consorcio Minero Horizonte: cadena de valor

Fuente: Mapeo de procesos del CMH.
Elaboración propia.

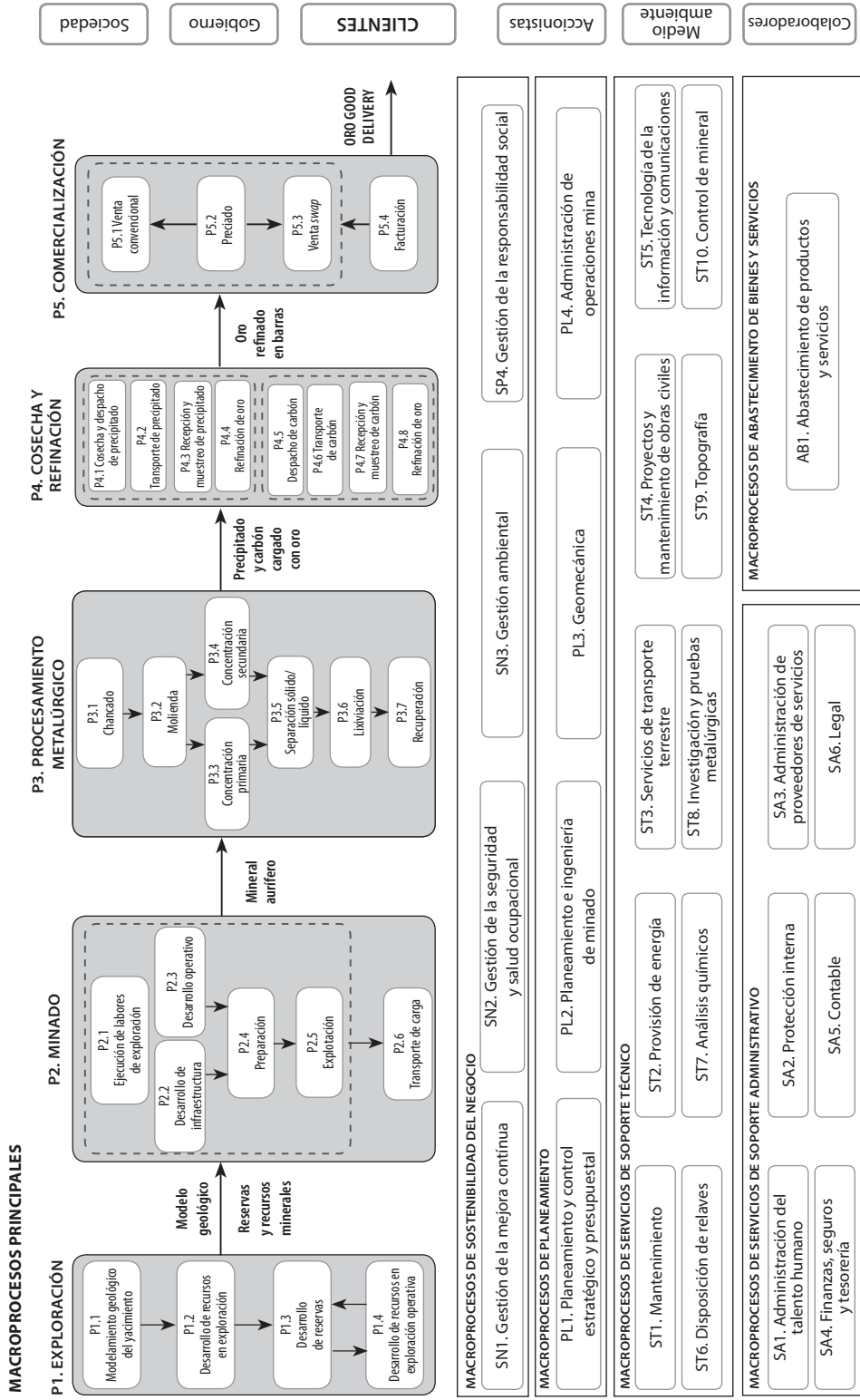


Figura 3.5. Consorcio Minero Horizonte: mapeo de macroprocesos

Fuente: Mapeo de procesos del CMH. Elaboración propia.

- Otorgamiento de becas integrales para estudiantes destacados
- Instalación de servicios de Internet mediante radioenlace
- Mejora de la infraestructura de los colegios
- Donación de útiles escolares
- Oportunidad de prácticas profesionales para egresados del Instituto Superior de Educación Tecnológica Erasmo Arellano Guillén, de Parcoy

Para generar empleo se han diseñado dos programas principales: uno dedicado al trabajo en servicios y otro de apoyo a la minería artesanal.

1.1.5. Actividades principales

Entre las principales actividades productivas que realiza la empresa destacan las de exploración, minado y procesamiento metalúrgico, concatenadas de forma secuencial.

La exploración del yacimiento (figura 3.6) se divide en:

- La exploración de campo que contribuye al desarrollo de reservas mediante la ubicación de nuevas zonas mineralizadas dentro de la zona de concesión, las cuales aseguran la continuidad de las operaciones a futuro.
- La exploración operativa que eleva la certeza de las operaciones actuales mediante la interpretación frecuente de la información geológica que brindan los sondajes diamantinos, lo que permite conocer el verdadero potencial de los frentes de trabajo.



Figura 3.6. Consorcio Minero Horizonte: cadena de valor en la exploración

Fuente: Mapeo de procesos del CMH.
Elaboración propia.

El minado consiste en la ejecución de labores de exploración, desarrollo de infraestructura, desarrollo operativo y preparación y, finalmente,

explotación de los recursos minerales (figura 3.7). Cada una de estas fases se ejecuta respetando el ciclo de minado:

- Perforación y voladura
- Ventilación, regado y desatado
- Limpieza
- Extracción
- Sostenimiento: convencional o mecanizado

Esta actividad se focaliza en tres zonas específicas del yacimiento:

- Zona norte, donde se ubican las vetas Milagros, Rosa y Lourdes.
- Zona sur, donde se encuentran las vetas Candelaria y Encanto.
- Zona de profundización, en la que está la proyección de las vetas Milagros, Rosa, Lourdes, Candelaria y Encanto.



Figura 3.7. Consorcio Minero Horizonte: cadena de calor del minado

Fuente: Mapeo de procesos del CMH.
Elaboración propia.

El procesamiento metalúrgico consiste en la lixiviación en tanques y en la recuperación (figura 3.8).



Figura 3.8. Consorcio Minero Horizonte: cadena de valor del procesamiento metalúrgico

Fuente: Mapeo de procesos del CMH.
Elaboración propia.

La lixiviación en tanques se ejecuta a través de las etapas de chancado, molienda, concentración primaria, concentración secundaria, separación sólido-líquido de concentrados, lixiviación y recuperación. Tiene dos productos principales, el precipitado de oro, que representa el 90% de toda la producción, y el carbón activado, que representa el 5% de la producción.

La recuperación genera dos subproductos particulares, el relave de flotación y el relave de cianuración, los cuales se tratan por separado y con tecnología de última generación a través de plantas de filtrado, de degradación y depósitos de relaves para su disposición final, lo que garantiza un mínimo impacto sobre el medio ambiente.

1.1.6. Propuesta de valor

La empresa tiene como propuesta de valor la excelencia operativa en cada una de sus unidades de producción, es decir, tal como indica su visión de negocio, se enfoca principalmente en tener operaciones eficientes y modernas que permitan posicionarse en el cuartil más bajo de costos de producción de su segmento.

En lo relacionado a infraestructura esta propuesta de valor se sustenta a través de una serie de proyectos de inversión que concluirán hacia el año 2018, entre los que destacan Pique Sol y Túnel Yuracyacu.

En lo referente a equipos la empresa cuenta con una moderna flota de:

- Nueve robots lanzadores de concreto.
- Quince equipos de trabajo destinados al transporte de materiales ligeros, dotado de una caja, tolva o volquete basculante para su descarga (*dumper*).
- Doce equipos de bajo perfil para minas subterráneas de acarreo y transporte en tramos cortos (*scooptram*).
- Flota de equipos: *mixer* para traslado de hormigón, jumbo de perforación, locomotoras, minicargadores, manipulador telescópico (*telehandlers*) y escaladores para minado (*scalers*).

Este equipamiento permite al CMH la eficiencia en sus operaciones.

Asimismo, para apoyar estas actividades la empresa cuenta con un programa ERP, el cual permitirá centralizar la información logística, contable, de mantenimiento y de costos y presupuestos con el objetivo de velar por la rentabilidad en la extracción de los recursos minerales.

Finalmente, esta propuesta de valor se sustenta en un conjunto de certificaciones, estándares y procedimientos de clase mundial que avalan el crecimiento ordenado que respeta estándares de salud de las personas y del medio ambiente, en forma socialmente responsable con sus *stakeholders*.

1.1.7. Fuerza de trabajo

La empresa brinda empleo directo e indirecto a 4071 trabajadores en todas sus unidades de producción, y tiene como prioridad para la contratación de mano de obra a los pobladores de sus zonas de influencia. De estos, el 88.5% son trabajadores directos del CMH y los demás, de empresas contratistas (figura 3.9).

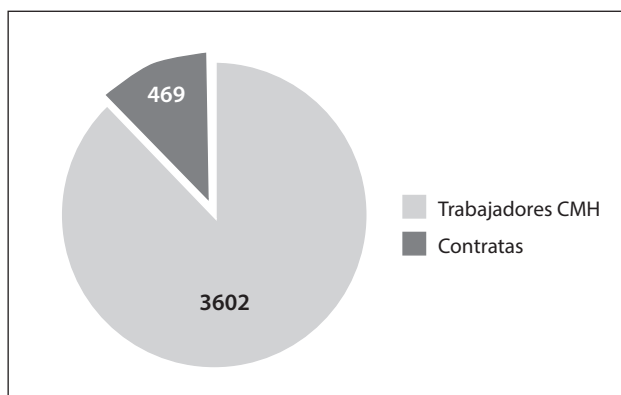


Figura 3.9. Consorcio Minero Horizonte: fuerza laboral, por fuente de contratación, 2016

Fuente: *Software SARH*, CMH.
Elaboración propia.

La mayoría de trabajadores, tanto del CMH como de las empresas contratistas, proviene del departamento de La Libertad, en total 1996 trabajadores que representan el 49% del total de la mano de obra que se contrata (figura 3.10).

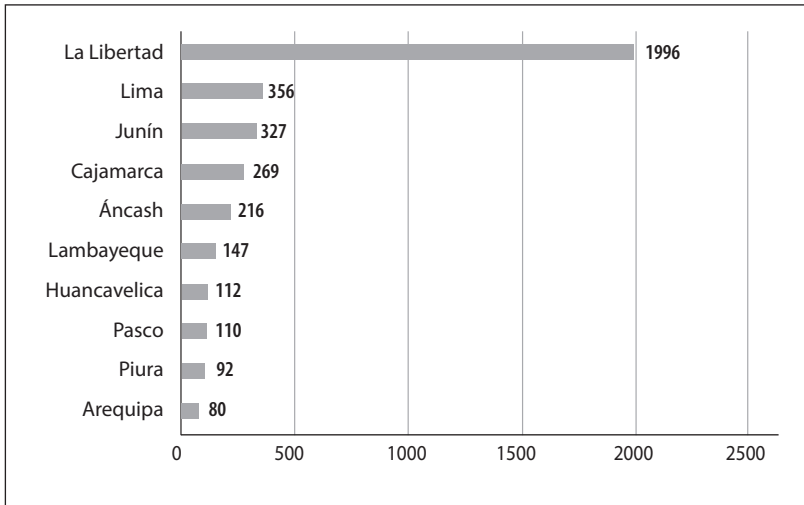


Figura 3.10. Consorcio Minero Horizonte: procedencia de trabajadores, por departamento de origen, 2016

Fuente: *Software SARH, CMH.*
Elaboración propia.

Dentro del conjunto de trabajadores liberteños, la provincia de Pataz es el origen de 807 trabajadores, lo que representa el 40% de ese total (figura 3.11).

A su vez, dentro de los trabajadores provenientes de Pataz, el distrito de Parcoy, tiene una participación del 46% del total de trabajadores contratados, con 375 personas (figura 3.12).

1.1.8. Nuevos proyectos de exploración en marcha

Como parte de su estrategia de crecimiento y expansión, el CMH tiene un equipo de trabajo dedicado a la investigación, la exploración y la prospección geológica y minera de diversos proyectos, que en la actualidad son más de 20 en todo el país.

Entre los proyectos más importantes de la cartera del CMH se encuentran Palcawanka, Pachaonas, Romerillo y Minaspindo, en los que se vienen ejecutando trabajos de exploración de campo para determinar su factibilidad en el mediano plazo.

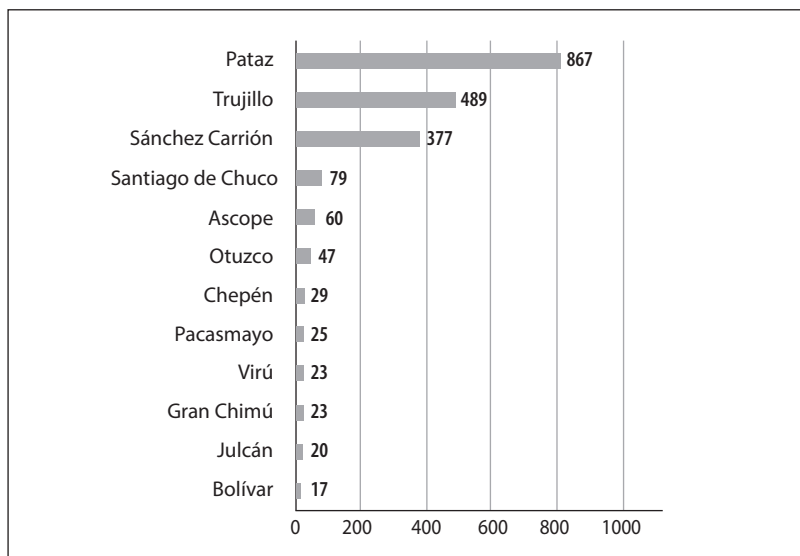


Figura 3.11. Consorcio Minero Horizonte: procedencia de trabajadores, por provincia de origen del departamento de La Libertad, 2016

Fuente: Software SARH, CMH.
Elaboración propia.

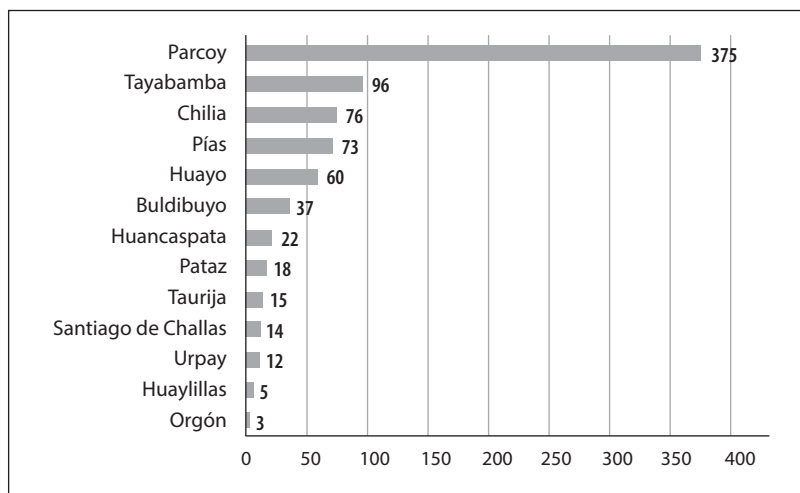


Figura 3.12. Consorcio Minero Horizonte: procedencia de trabajadores, por distrito de origen de la provincia de Pataz, 2016

Fuente: Software SARH, CMH.
Elaboración propia.

1.2. Identificación de grupos de interés

En este contexto, para el CMH resulta importante la identificación de sus *stakeholders*, pues este es el paso previo de una correcta política de RSE. Para identificar a los grupos de interés se utilizará el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997).

1.2.1. Identificación de *stakeholders* potenciales

De acuerdo con el modelo citado, se procedió a listar el conjunto de actores internos y externos que, de manera directa o indirecta, se ven afectados por los objetivos de la empresa. Estos son:

- Los accionistas: los tenedores de acciones del CMH.
- Los trabajadores: funcionarios, empleados, obreros y el Comité Central de Seguridad.
- Las comunidades: población de influencia directa, de influencia indirecta, rondas campesinas, mineros artesanales, comuneros, Iglesia católica y puestos de salud.
- El gobierno central: Presidente de la República, Minem, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmín), Minam, Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil).
- El gobierno regional y los gobiernos locales: gobernador regional, alcaldes de la provincia de Pataz y de los distritos de Parco y el juez de paz local.
- Los proveedores: empresas contratistas mineras, empresas de actividades conexas y empresas especializadas.

1.2.2. Identificación de expectativas

Las principales demandas de estos actores son:

- *Los accionistas*: producción sostenida, incremento de las ventas, recuperación de las inversiones, alargar el tiempo de vida útil de la mina y contar con licencia social para operar.
- *Los trabajadores*: estabilidad laboral, mejora de sueldos y jornales, mejora de habitabilidad de campamentos, mejora del servicio de alimentación, y respeto de los derechos laborales.

- *Las comunidades*: mayores oportunidades de empleo, firma de contratos de explotación minera, formalización de la actividad minera artesanal, cuidado del medio ambiente, mejora de la infraestructura comunal, apoyo económico para educación y cultura, apoyo con traslados aéreos por emergencias médicas, cumplimiento de acuerdos y/o convenios suscritos, y donaciones de útiles escolares.
- *El gobierno central*: ejecución de obras por impuestos, cumplimiento de las normas legales del sector, pago de impuesto a la renta, canon minero y aportes voluntarios, formalización de mineros artesanales, cuidado del medio ambiente, y cumplimiento de la legislación laboral.
- *El gobierno regional y los gobiernos locales*: apoyo en educación, salud y mantenimiento de infraestructura vial, apoyo en desarrollo de proyectos de inversión, apoyo en infraestructura de defensa ribereña, y pagos por servidumbre de uso de tierras.
- *Los proveedores*: tener contratos con precios unitarios competitivos, mantener contratos de mediano plazo, y tener oportunidades de negocio para las empresas locales.

Con esta información se puede construir el cuadro de grupos de interés del CMH y sus expectativas (cuadro 3.1).

1.2.3. Identificación de intereses de *stakeholders*

El modelo de Mitchell, Agle y Wood implica la medición de poder, legitimidad y urgencia a través de matrices para determinar qué expectativas son más importantes y sus reales implicancias para establecer los diferentes grados de predominio de intereses de los *stakeholders* del CMH. El cuadro 3.2 muestra los resultados de la evaluación del grado de poder que poseen los actores. En él destaca que los pobladores de influencia directa y los mineros artesanales (con 576 puntos, cada uno), los accionistas del CMH (432) y el Presidente de la República (384) tienen el más alto grado de poder. El cuadro 3.3 muestra los resultados de la evaluación del grado de legitimidad. En él destacan como actores con mayor legitimidad los pobladores de influencia directa, los mineros artesanales y los comuneros (con 6 puntos, cada uno), seguidos de manera cercana por los accionistas del CMH, los pobladores de influencia indirecta, las empresas contratistas mineras, las empresas contratistas conexas y las empresas especializadas (con 4 puntos, cada uno). El cuadro 3.4 muestra los resultados de la evaluación del grado de urgencia.

Cuadro 3.1. Consorcio Minero Horizonte: identificación de grupos de interés

Grupos de interés / Actores directos e indirectos	Tipo de actores		Relación positiva	Relación negativa	Demanda de la empresa	Ofrece a la empresa		
	I/E	P/S						
ACCIONISTAS								
CMH	Interno	Primario	Fortaleza		Incrementar la producción Aumentar las ventas Extender el tiempo de vida de las operaciones	Visión del negocio Aporte de capital		
TRABAJADORES								
Funcionarios Empleados Obreros Comité Central de Seguridad	Interno	Primario		Oportunidad	Estabilidad laboral Mejora de sueldos y jornales Mejora de habitabilidad y alimentación Respeto de los derechos laborales	Experiencia y especialización en trabajo minero		
COMUNIDADES								
Pobladores de influencia directa Pobladores de influencia indirecta Rondas campesinas Mineros artesanales Comuneros Iglesia católica Puestos de salud	Externo	Primario	Fortaleza		Oportunidades de empleo No contaminar el medio ambiente Mejora de la infraestructura comunal Apoyo económico para educación y cultura Apoyo con traslados aéreos por emergencias médicas	Aprobación de licencia social		



GOBIERNO CENTRAL					
Presidente de la República	Externo	Secundario	Amenaza	Cumplimiento de normas legales sectoriales y ambientales Pago de impuestos, canon y aportes voluntarios	Normas legales y ambientales Apoyo institucional
Minem					
Osinergmín					
Minam					
OEFA					
Sunafil					
GOBIERNO REGIONAL Y GOBIERNOS LOCALES					
Gobernador regional	Externo	Primario	Fortaleza	Apoyo en infraestructura vial Apoyo en educación Apoyo en salud	Normas regionales Mantenimiento de infraestructura vial regional Licencias de funcionamiento
Alcalde de la provincia de Patataz					
Alcalde del distrito de Parcoy					
Alcalde del distrito de Pías					
Juez de paz					
PROVEEDORES					
Empresas contratistas mineras	Externo	Secundario	Debilidad	Contratos con precios unitarios competitivos Contratos de mediano plazo	Labores complementarias Labores especializadas
Empresas contratistas conexas					
Empresas especializadas					

Elaboración propia.

Cuadro 3.2. Consorcio Minero Horizonte: matriz de poder de los grupos de interés

Grupos de interés / Actores directos e indirectos	RECURSOS DE PODER										Grados de poder
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos				
	Fuerza física	Armas	Materiales físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento y estima				
GRADO DE SENSIBILIDAD DE LOS RECURSOS	1	1	2	2	3	1	1	2			
ACCIONISTAS											
CMH	0	0	1	3	3	1	1	2			432
TRABAJADORES											
Funcionarios	0	0	0	1	1	1	1	1			12
Empleados	1	0	0	0	0	1	1	1			2
Obreros	2	0	1	0	0	0	0	1			8
Comité Central de Seguridad	1	0	0	0	1	0	0	3			18
COMUNIDADES											
Pobladores de influencia directa	3	1	2	1	2	1	1	2			576
Pobladores de influencia indirecta	2	1	2	0	0	0	0	1			16
Rondas campesinas	3	2	1	0	1	0	0	1			72
Mineros artesanales	3	2	1	2	2	1	1	1			576
Comuneros	3	1	1	1	1	1	1	2			144
Iglesia católica	0	0	0	1	1	2	2	3			72
Puestos de salud	0	0	0	1	1	1	2	1			24



GOBIERNO CENTRAL											
Presidente de la República	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	384
Minem	0	0	0	1	1	3	0	1	3	0	18
Osinergmín	0	0	0	1	1	3	0	1	3	0	18
Minam	0	0	0	1	1	3	0	1	3	0	18
OEFA	0	0	0	1	2	3	0	1	3	0	36
Sunafil	0	0	0	1	2	3	0	1	3	0	36
GOBIERNO REGIONAL Y GOBIERNOS LOCALES											
Gobernador regional	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48
Alcalde de la provincia de Pataz	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	12
Alcalde del distrito de Parcoy	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48
Alcalde del distrito de Pías	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48
Juez de paz	0	0	0	0	0	2	3	0	2	3	12
PROVEEDORES											
Empresas contratistas mineras	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	24
Empresas contratistas conexas	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	24
Empresas especializadas	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	24

Elaboración propia.

Cuadro 3.3. Consorcio Minero Horizonte: matriz de legitimidad de los grupos de interés

Grupos de interés / Actores directos e indirectos	NIVEL DE DESEABILIDAD		GRADO DE LEGITIMIDAD TOTAL
	Para la organización	Para la sociedad	
GRADO DE LEGITIMIDAD DE LOS ACTORES			
ACCIONISTAS			
CMH	2	2	4
TRABAJADORES			
Funcionarios	2	1	2
Empleados	2	1	2
Obreros	2	1	2
Comité Central de Seguridad	1	1	1
COMUNIDADES			
Pobladores de influencia directa	2	3	6
Pobladores de influencia indirecta	2	2	4
Rondas campesinas	1	2	2
Mineros artesanales	3	2	6
Comuneros	3	2	6
Iglesia católica	1	2	2
Puestos de salud	1	2	2
GOBIERNO CENTRAL			
Presidente de la República	1	3	3
Minem	1	2	2
Osinergmín	1	2	2
Minam	1	2	2
OEFA	1	2	2
Sunafil	1	2	2
GOBIERNO REGIONAL Y GOBIERNOS LOCALES			
Gobernador regional	1	2	2
Alcalde de la provincia de Pataz	1	2	2
Alcalde del distrito de Parcoy	1	2	2
Alcalde del distrito de Pías	1	2	2
Juez de paz	1	1	1
PROVEEDORES			
Empresas contratistas mineras	2	2	4
Empresas contratistas conexas	2	2	4
Empresas especializadas	2	2	4

Elaboración propia.

Cuadro 3.4. Consorcio Minero Horizonte: matriz de urgencia de los grupos de interés

Grupos de interés / Actores directos e indirectos	CRITERIO DE URGENCIA		GRADO DE URGENCIA TOTAL
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
GRADO DE LEGITIMIDAD DE LOS ACTORES			
ACCIONISTAS			
CMH	3	3	9
TRABAJADORES			
Funcionarios	2	3	6
Empleados	1	3	3
Obreros	1	3	3
Comité Central de Seguridad	0	1	0
COMUNIDADES			
Pobladores de influencia directa	3	3	9
Pobladores de influencia indirecta	2	3	6
Rondas campesinas	0	1	0
Mineros artesanales	2	3	6
Comuneros	2	3	6
Iglesia católica	0	1	0
Puestos de salud	0	1	0
GOBIERNO CENTRAL			
Presidente de la República	1	2	2
Minem	1	2	2
Osinergmín	1	2	2
Minam	1	2	2
OEFA	1	2	2
Sunafil	1	2	2
GOBIERNO REGIONAL Y GOBIERNOS LOCALES			
Gobernador regional	1	2	2
Alcalde de la provincia de Pataz	1	2	2
Alcalde del distrito de Parcoy	2	3	6
Alcalde del distrito de Pías	2	3	6
Juez de paz	0	1	0
PROVEEDORES			
Empresas contratistas mineras	1	1	1
Empresas contratistas conexas	1	1	1
Empresas especializadas	1	1	1

Elaboración propia.

En el grado de urgencia que tienen los actores destacan los accionistas del CMH y los pobladores de influencia directa (con 9 puntos, cada uno), seguidos de cerca por los funcionarios, la población de influencia indirecta, los mineros artesanales, los comuneros, el alcalde del distrito de Parcoy y el alcalde del distrito de Pías (con 6 puntos, cada uno).

El modelo utilizado considera el uso de parámetros de puntuación que permitan realizar la evaluación de los *stakeholders* de la matriz de poder (cuadro 3.5), de la matriz de legitimidad (cuadro 3.6) y de la matriz de urgencia (cuadro 3.7).

Cuadro 3.5. Matriz de poder: parámetros de puntuación

Nivel	Grado de sensibilidad de los diversos recursos	Grado de disponibilidad de los actores en relación con los recursos
Sensibilidad extrema (recurso crítico)	3	n. a.
Insensible	0	n. a.
Posee recurso en magnitud máxima de influencia	n. a.	3
No posee el recurso	n. a.	0

Elaboración propia.

Cuadro 3.6. Matriz de legitimidad: parámetros de puntuación

Nivel	Deseabilidad
Altamente deseables y legítimos	3
Indeseables	0

Elaboración propia.

Cuadro 3.7. Matriz de urgencia: parámetros de puntuación

Nivel	Sensibilidad temporal	Criticidad
No acepta el atraso	3	n. a.
Sí acepta la demora	0	n. a.
Implica pérdida	n. a.	3
No implica pérdida	n. a.	0

Elaboración propia.

1.2.4. Identificación de *stakeholders* definitivos

Para la identificación de *stakeholders* definitivos se construyó el índice de preponderancia (cuadro 3.8) a través de la matriz de consolidación; para ello se consideró los grados de poder, legitimidad y urgencia normalizados de los diversos actores.

En esta matriz se puede apreciar que los *stakeholders* definitivos, o que tienen los mayores índices de preponderancia, son la población de influencia directa (10.41 puntos), los mineros artesanales (6.94), los accionistas del CMH (5.21) y los comuneros (1.74). Los otros actores obtienen un índice de preponderancia menor a 1, es decir por debajo de la media, pero esto no significa que se descarte su importancia, dado que su condición puede modificarse en el tiempo y pasar a desempeñar un papel protagónico.

1.3. Responsabilidad social empresarial con la comunidad

En reconocimiento de que la población de las comunidades vinculadas y los mineros artesanales son sus *stakeholders* principales, el CMH ha ejecutado un programa de responsabilidad social mediante el cual ha destinado importantes recursos económicos a mejorar la calidad de vida de las familias ubicadas en el entorno de sus operaciones. Este aporte voluntario, que realiza la empresa de manera sostenida cada año, ha sido posible gracias a los importantes márgenes de rentabilidad producto del auge económico del sector de los últimos años, en los que el precio internacional del oro se elevó considerablemente dada la gran demanda externa de minerales, en especial de China.

En este contexto, desde el inicio de sus operaciones, la empresa decidió realizar importantes inversiones anuales destinadas a rubros sociales como mejora de infraestructura, generación de empleo local, apoyo a la educación, a la salud o a la cultura. Política que se tradujo en una sostenida inversión en rubros sociales, como evidencian las estadísticas entre 2007 y 2014.

Cuadro 3.8. Consorcio Minero Horizonte: índice de preponderancia de grupos de interés

Grupos de interés / Actores directos e indirectos	GRADO DE PODER		GRADO DE LEGITIMIDAD		GRADO DE URGENCIA		TOTAL	INDICE DE PREPONDERANCIA
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
ACCIONISTAS								
CMH	432	4.16	4	1.42	9	3.21	18.98	5.21
Trabajadores								
Funcionarios	12	0.12	2	0.71	6	2.14	0.18	0.05
Empleados	2	0.02	2	0.71	3	1.07	0.01	0.00
Obreros	8	0.08	2	0.71	3	1.07	0.06	0.02
Comité Central de Seguridad	18	0.17	1	0.36	0	0.00	0.00	0.00
COMUNIDADES								
Pobladores de influencia directa	576	5.54	6	2.14	9	3.21	37.97	10.41
Pobladores de influencia indirecta	16	0.15	4	1.42	6	2.14	0.47	0.13
Rondas campesinas	72	0.69	2	0.71	0	0.00	0.00	0.00
Mineros artesanales	576	5.54	6	2.14	6	2.14	25.31	6.94
Comuneros	144	1.39	6	2.14	6	2.14	6.33	1.74
Iglesia católica	72	0.69	2	0.71	0	0.00	0.00	0.00
Puestos de salud	24	0.23	2	0.71	0	0.00	0.00	0.00



GOBIERNO CENTRAL										
Presidente de la República	384	3.70	3	1.07	2	0.71	2.81	0.77		
Minem	18	0.17	2	0.71	2	0.71	0.09	0.02		
Osinergrmín	18	0.17	2	0.71	2	0.71	0.09	0.02		
Minam	18	0.17	2	0.71	2	0.71	0.09	0.02		
OEFA	36	0.35	2	0.71	2	0.71	0.18	0.05		
Sunafil	36	0.35	2	0.71	2	0.71	0.18	0.05		
GOBIERNO REGIONAL Y GOBIERNOS LOCALES										
Gobernador regional	48	0.46	2	0.71	2	0.71	0.23	0.06		
Alcalde de la provincia de Pataz	12	0.12	2	0.71	2	0.71	0.06	0.02		
Alcalde del distrito de Parcoy	48	0.46	2	0.71	6	2.14	0.70	0.19		
Alcalde del distrito de Pías	48	0.46	2	0.71	6	2.14	0.70	0.19		
Juez de paz	12	0.12	1	0.36	0	0.00	0.00	0.00		
PROVEEDORES										
Empresas contratistas mineras	24	0.23	4	1.42	1	0.36	0.12	0.03		
Empresas contratistas conexas	24	0.23	4	1.42	1	0.36	0.12	0.03		
Empresas especializadas	24	0.23	4	1.42	1	0.36	0.12	0.03		

Elaboración propia.

1.3.1. Inversión en infraestructura social

El promedio anual de la inversión del CMH en infraestructura asciende a 1,435,000 soles y muestra una tendencia creciente (figura 3.13). El destino de los recursos ha sido, básicamente, mantenimiento y construcción de nuevos accesos, construcción de nuevos caminos rurales y mejora de la infraestructura comunal. En este rubro se ha beneficiado directamente a

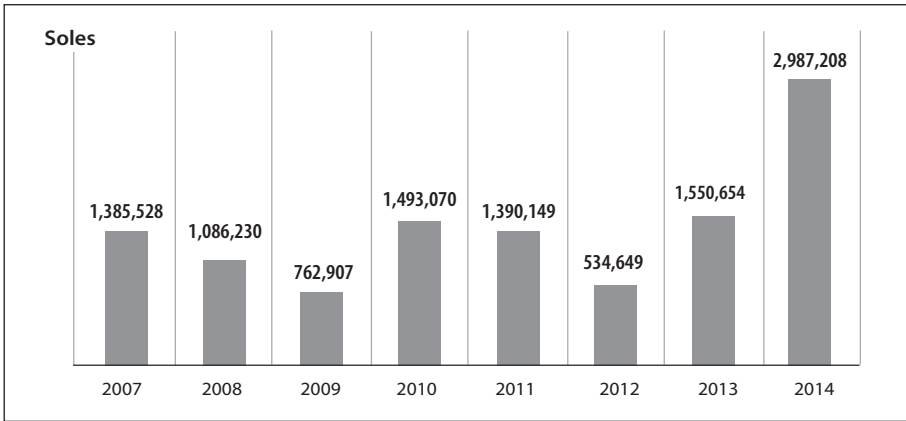


Figura 3.13. Consorcio Minero Horizonte: inversión anual en infraestructura, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

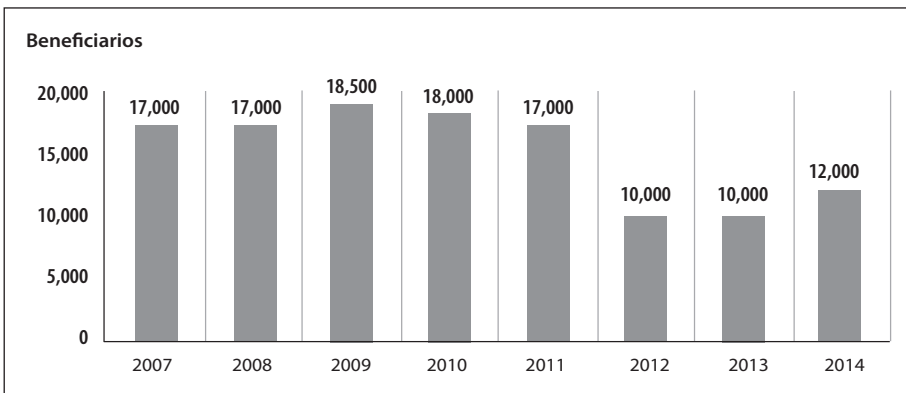


Figura 3.14. Consorcio Minero Horizonte: beneficiarios por inversión en infraestructura, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

alrededor de 14,900 pobladores de las comunidades adyacentes, quienes actualmente cuentan con mejores condiciones de acceso y transitabilidad a sus lugares de residencia (figura 3.14).

1.3.2. Inversión en empleo local

La creación de empleo local tiene asignado un presupuesto anual que ha bordeado los 850,000 soles cada año y ha tenido una tendencia creciente (figura 3.15), en la medida en que la empresa comprendió su positivo impacto social. El destino esencial de estos recursos son diversos programas como apoyo al trabajo temporal, formación de aprendices mineros y formación de operadores mineros.

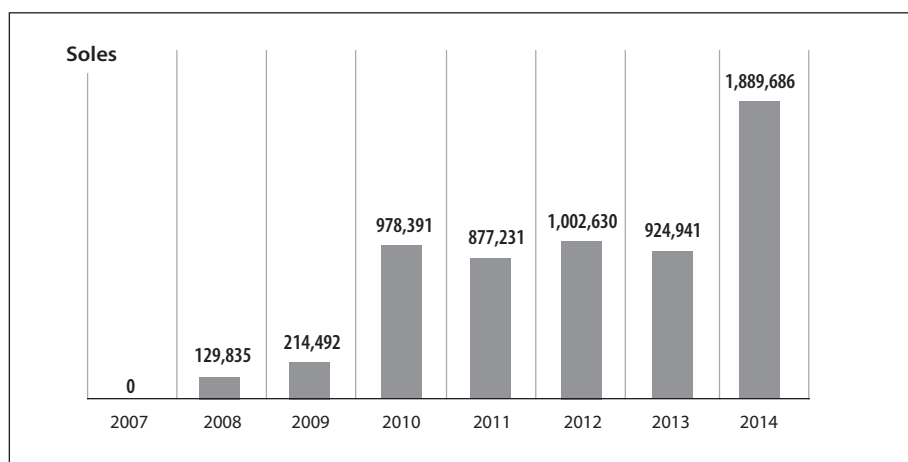


Figura 3.15. Consorcio Minero Horizonte: inversión en empleo local, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

Estos programas han beneficiado directamente a cerca de 1300 pobladores de las comunidades adyacentes quienes, por un lado, obtienen trabajo remunerado de acuerdo con la ley y, por el otro, reciben entrenamiento y formación especializada en minería para luego afiliarse como parte de las empresas contratistas (figura 3.16).

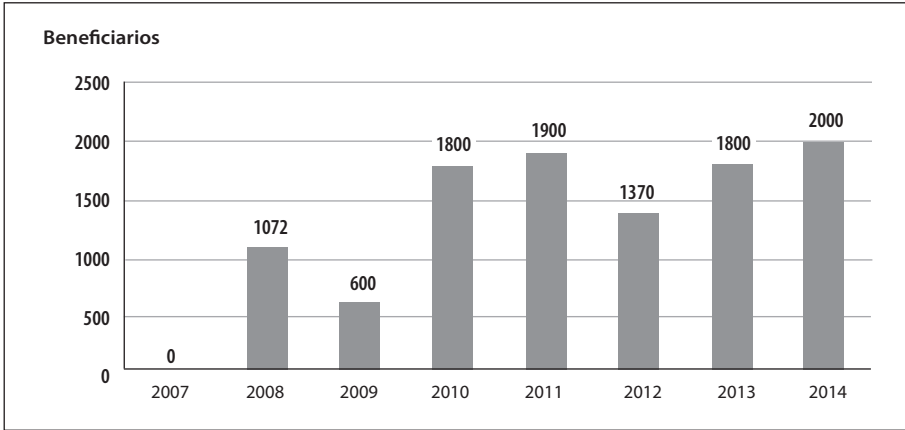


Figura 3.16. Consorcio Minero Horizonte: beneficiarios por inversión en empleo local, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

1.3.3. Inversión en educación

La mejora de la educación tiene asignado un presupuesto anual sostenido que bordea los 530,000 soles anuales, y que básicamente se destina al pago de salarios de docentes de los colegios primarios y secundarios de los distritos de Pías y Parcoy (figura 3.17).

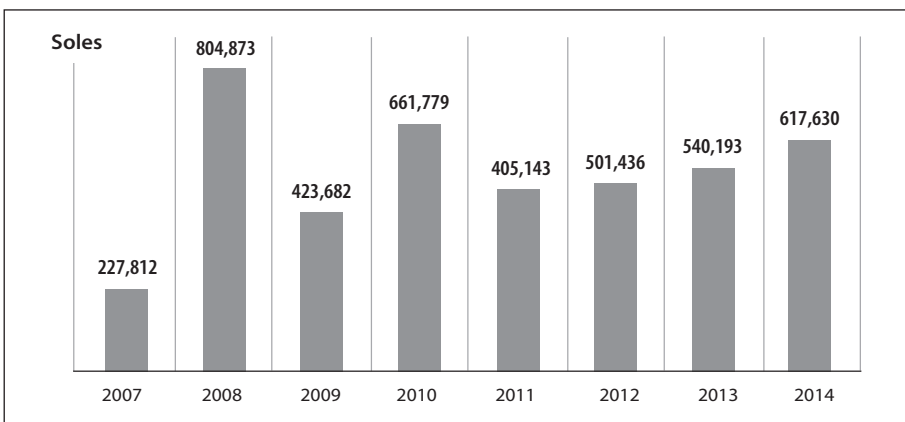


Figura 3.17. Consorcio Minero Horizonte: inversión en educación, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

Además, la empresa provee útiles escolares y organiza campañas de salud en los colegios. También otorga a los alumnos con nivel de excelencia la oportunidad de seguir estudios universitarios en la ciudad de Trujillo mediante becas que incluyen gastos académicos y de manutención durante el tiempo que demande la carrera.

Por estos conceptos se han beneficiado 5203 estudiantes entre los años 2007 y 2014, como muestra la figura 3.18.

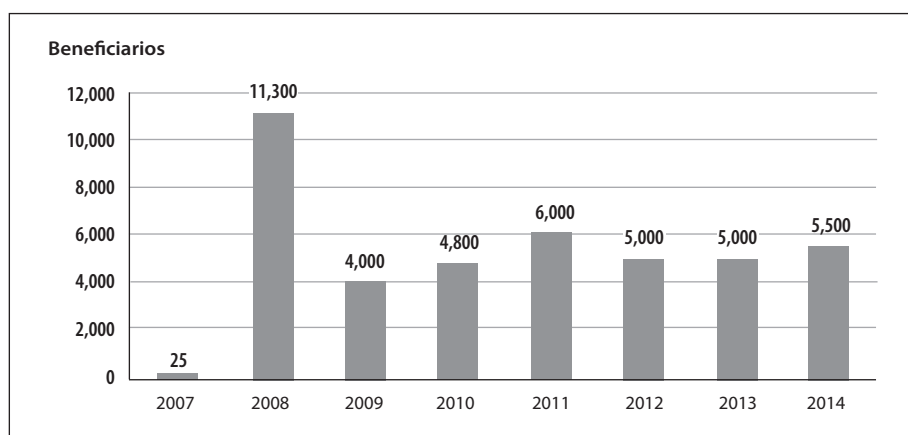


Figura 3.18. Consorcio Minero Horizonte: beneficiarios por inversión en educación, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

1.3.4. Inversión en salud

Los servicios de salud tienen un presupuesto anual promedio de 42,000 soles, los cuales se destinan en lo esencial a la ampliación de la cobertura de atenciones médicas asistenciales y de emergencia de los pobladores de las comunidades adyacentes (figura 3.19). Este concepto ha beneficiado, entre los años 2007 al 2014, a alrededor de 12,900 pobladores cada año; no obstante, muestra una tendencia decreciente durante los últimos cuatro años (figura 3.20).

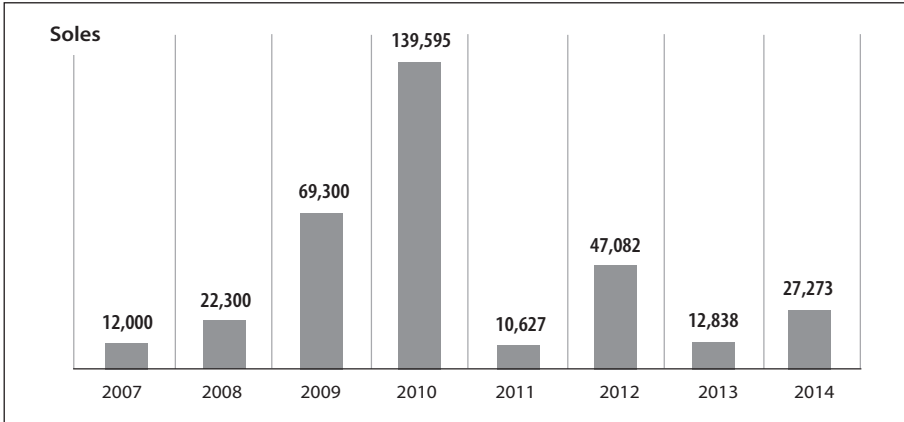


Figura 3.19. Consorcio Minero Horizonte: inversión en servicios de salud, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

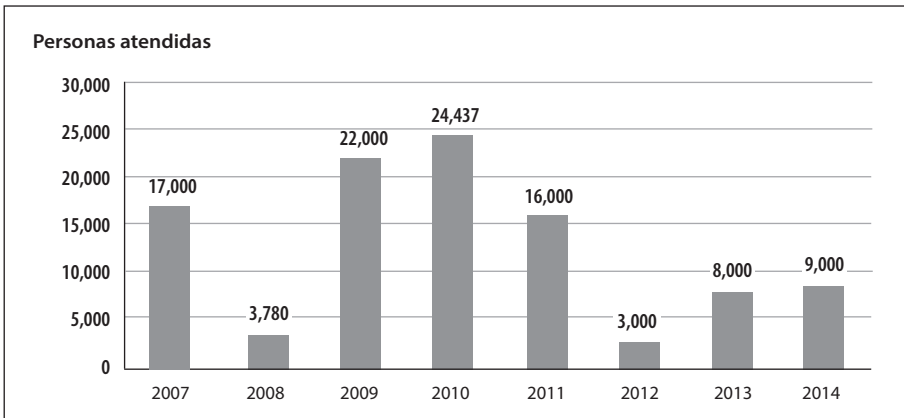


Figura 3.20. Consorcio Minero Horizonte: beneficiarios de la inversión en servicios de salud, 2007-2014

Fuente: Declaración Anual Consolidada al Minem.
Elaboración propia.

1.3.5. Otros programas de desarrollo

Finalmente, para complementar el apoyo que el CMH brinda a las comunidades, existen algunos programas de desarrollo que buscan fortalecer las relaciones con otros grupos de interés minoritarios, los cuales se describen a continuación.

- El Programa de Mejora de la Nutrición, que tiene por objetivo reducir el porcentaje de niños menores de 36 meses y mujeres gestantes con prácticas inadecuadas de alimentación y nutrición. El programa ha contado con una inversión de 75,000 soles durante el año 2015, beneficiando a cerca de 2000 personas de las comunidades de Parcoy y Pías.
- El Programa de Sensibilización y Capacitación Ambiental, diseñado para informar a la población acerca de las políticas de monitoreo y mitigación de impactos ambientales en la salud humana y la sanidad animal de parte de la empresa minera titular. Entre sus objetivos principales están: capacitar a la población para identificar y monitorear posibles riesgos en su salud que sean producto de las operaciones; aplicar mecanismos de monitoreo participativo; promover el manejo sostenible de los recursos hídricos; educar respecto de los impactos de la actividad económica local en el recurso hídrico; y realizar una adecuada gestión de los residuos sólidos.
- El Programa de Fomento a la Micro y Pequeña Empresa tiene como objetivo identificar oportunidades de desarrollo para los pobladores de la zona de influencia del CMH mediante la generación de micro y pequeñas empresas. Busca de manera específica mejorar la productividad de las tierras agrícolas; fortalecer las capacidades de liderazgo empresarial; promover la formación de proveedores locales; y apoyar ideas de negocios. Durante 2015 recibió una inversión de 61,000 soles.
- El Programa de Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de las Instituciones Locales da apoyo a diversas instituciones para fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de desarrollo sostenible y a las organizaciones comunales. Ha contado con un presupuesto de 1.7 millones de soles para atender las necesidades de los distritos de Chilia, Parcoy, Pías y Tayabamba.
- El Programa de Apoyo a la Conservación de Costumbres y Tradiciones Locales se orienta a un acercamiento a las comunidades de Parcoy y Pías para la conservación de sus costumbres y tradiciones. Entre sus principales objetivos están promover la conservación y el cuidado de los restos arqueológicos; difundir las expresiones culturales de la zona; y conservar las tradiciones y la cultura local.

- El Programa de Aprendices Mineros (PAM), se orienta a resolver el déficit de trabajadores calificados a través de la preparación de jóvenes en competencias técnicas para los puestos que demanda el mercado laboral. Se inició en octubre del 2004 y consiste en la capacitación integral de jóvenes sin experiencia en mina, quienes deberán seguir la Línea de Carrera del Minero. Cada joven admitido debe alcanzar las destrezas, las actitudes y las aptitudes necesarias para desarrollarse de manera efectiva y mostrar valores morales sólidos como honestidad, respeto, disciplina y trabajo en equipo, dado que se espera que sea un minero brillante, un ejemplo a seguir, capaz de alcanzar los objetivos de producción sin accidentes ni pérdidas humanas ni daños al medio ambiente. Para ello, este programa dota al aprendiz de conocimientos básicos en el quehacer minero, manejo de las herramientas de control del riesgo en esta actividad y otros rubros que permitan garantizar una formación de calidad del personal minero.

En la actualidad se cuenta con un convenio que permite incorporar a todos los estudiantes egresados del Instituto Superior de Educación Tecnológica de Parcoy al PAM. Los aprendices más destacados del programa tienen la posibilidad de incorporarse al Programa de Operadores Mineros (POM), cuyo objetivo es la formación de operadores de equipos de minería sin rieles (*trackless*). Estos equipos, denominados también de bajo perfil, son fundamentales en la minería moderna y mecanizada de socavón.

En suma, la empresa minera titular es sólida, con una propuesta de valor competitiva y proyectada al futuro que, además, es muy consciente de la necesidad de asumir su compromiso de responsabilidad social de la manera más conveniente.

2. Las comunidades campesinas y las empresas comunales de Parcoy

A pesar de las muestras de filantropía social, se suscitaron situaciones conflictivas en la zona de influencia y en especial en la zona de las operaciones mineras.

Muchos mineros artesanales, motivados por la progresiva alza del precio del oro y la gran cantidad de este mineral en el distrito de Parcoy,

empezaron a migrar hacia esta zona desde diversos lugares del país para insertarse en las comunidades aledañas al establecimiento minero. Este desplazamiento se realizó usurpando e invadiendo parte de la zona de concesión del CMH, con el propósito de explotar la zona y trasladar el oro extraído artesanalmente a la ciudad de Nazca. Hasta antes de esto, los pocos mineros artesanales de las comunidades aledañas también operaban dentro de la zona de concesión de la empresa pero no representaban una gran amenaza como sí lo hicieron los mineros artesanales no oriundos de la zona y que cada vez llegaban en mayor número a operar en los yacimientos del CMH.

El punto de inflexión de esta situación ocurrió en el 2013 cuando un grupo de mineros artesanales ilegales tomó posesión de la mina La Bonita, zona de gran importancia para el CMH, puesto que era una de las principales fuentes de abastecimiento de agua para la ejecución de sus labores. Por esta razón, ante el riesgo de paralización de las operaciones, el CMH decidió intervenir legalmente a los mineros artesanales invasores con el fin de desalojarlos de la zona de conflicto, lo cual logró pocos días después de ocurridos los hechos.

Este conflicto fue el punto de partida para que el CMH diera un giro estratégico a su política de responsabilidad social con dos componentes. El primero fue intensificar su diálogo con los legítimos miembros de las comunidades y desarrollar iniciativas para fomentar el desarrollo económico formal de estas comunidades, la integración de los comuneros como socios estratégicos de la empresa y la prevención de futuros hechos conflictivos. El segundo fue elaborar una línea de trabajo con los mineros artesanales.

Ambos componentes confluyeron en la formación de empresas comunales en el distrito de Parcoy.

2.1. El distrito de Parcoy

El distrito de Parcoy pertenece a la provincia de Pataz. Está ubicado en la sierra oriental del departamento de La Libertad, en la margen derecha del río Marañón y al oeste de la cordillera central de los Andes. Su capital, la ciudad del mismo nombre, se encuentra a una altitud de 3126 m s. n. m. y a 365 kilómetros de la ciudad de Trujillo (figura 3.21).

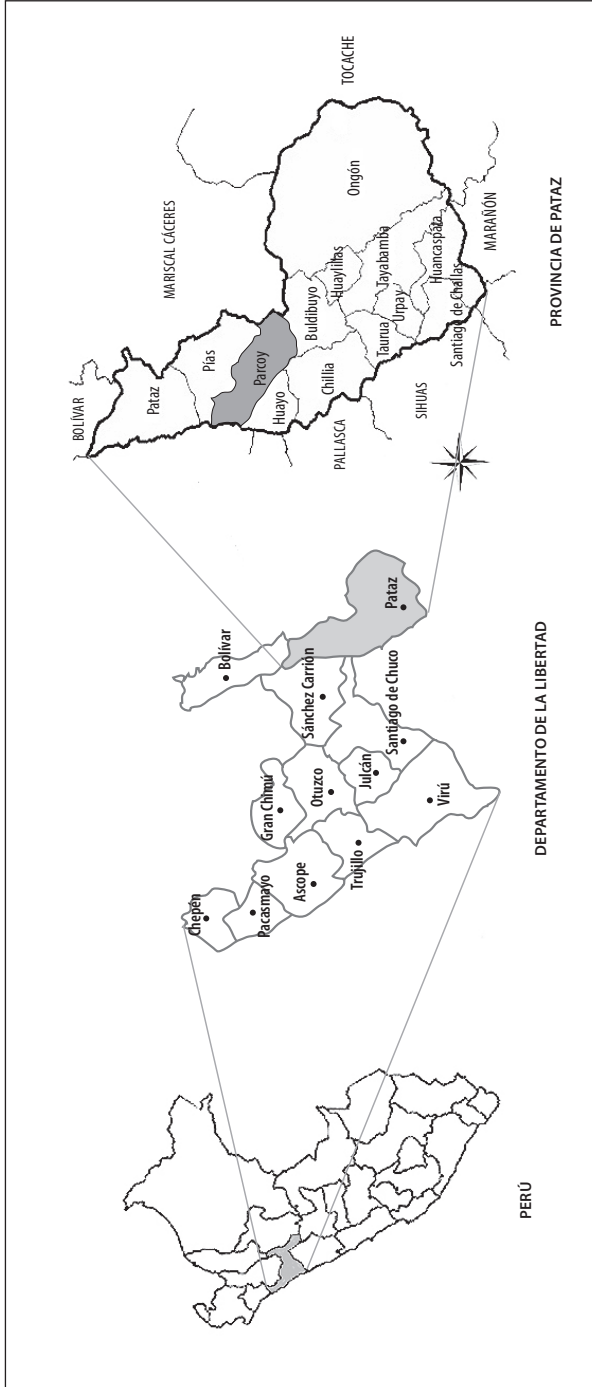


Figura 3.21. Distrito de Parcoy: ubicación geográfica

Fuente: Municipalidad Distrital de Parcoy, 2016.

Ocupa una superficie total de 304.99 km². Tiene como límites:

- Por el norte el distrito de Pías
- Por el este el departamento de San Martín
- Por el sur los distritos de Buldibuyo y Chilia
- Por el oeste el distrito del Huayo y la provincia de Sánchez Carrión

Su territorio es accidentado, con montañas escarpadas de pendiente pronunciada. En él destacan los anexos Retamas, La Soledad y Llacuabamba. Su clima se caracteriza por ser templado, con una temperatura promedio que varía entre los 16 °C y los 24 °C. La época de lluvias es entre los meses de noviembre y marzo, seguida de una época de sequía entre abril y octubre.

Su fundación se remonta a la época de la independencia del Perú cuando se inició el asiento minero Parcoy con la llegada de los primeros explotadores. Otras familias se dedicaron a la agricultura y comenzaron un proceso de acumulación de tierras en haciendas. En la época republicana Parcoy fue capital de la provincia de Pataz durante 55 años, hasta que se estableció como nueva capital Tayabamba. Según el Reglamento Provisional del 12 de febrero de 1821, la provincia de Pataz fue creada como parte del departamento de Trujillo. En 1832 pasó a formar parte del departamento de Amazonas y posteriormente, en 1840, se reincorporó al departamento de La Libertad. En diciembre de 1895 se trasladó la capital provincial a la Villa de Tayabamba (Municipalidad Distrital de Parcoy, 2016).

Por esta razón, la historia y la situación de Parcoy y de Pataz están entrelazadas y a lo largo del siglo XX comparten características comunes como la pobreza y la marginación.

En 1998, la pobreza en la provincia de Pataz se atribuía a factores como la incomunicación por vía terrestre, la falta de telecomunicaciones, el territorio accidentado y la escasez de agua canalizable (Webb, 2013).

Según el diagnóstico del Banco Central de Reserva (BCR), en el 2007 la provincia de Pataz tuvo un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.53 (BCR, 2013, 34), ubicada en el puesto 161 entre 195 provincias, y ocupó el

penúltimo lugar de las provincias más pobres del departamento La Libertad. Esto significa que estaba en el quintil inferior a escala nacional.

Lo mismo sucedía con cada uno de los indicadores del IDH: en esperanza de vida al nacer (en años) estaba en el puesto 149; en analfabetismo, en el puesto 149; en escolaridad, en el puesto 146; en logro educativo, en el 159; y en ingreso familiar per cápita, en la posición 151.

Pocos años después, los indicadores no habían cambiado: en el 2011 la provincia tenía el 35.6% de alumnos con atraso escolar en secundaria y su actividad manufacturera se reducía a solo 19 microempresas y la no manufacturera a 551 microempresas, 11 pequeñas empresas y solo una empresa grande; en el 2012 la desnutrición crónica infantil llegaba al 31%, la población en proceso de inclusión era del 30%, solo el 42.9% de los locales escolares públicos contaba con los tres servicios básicos y el 20.7% de los alumnos de primaria tenía retraso escolar (BCR, 2013).

Por su parte, el distrito de Parcoy tenía un IDH de 0.56, ligeramente superior al provincial, por lo cual le eran asimilables las características anotadas. Su principal atractivo ha sido el asentamiento de empresas mineras que han convocado a los pobladores de las zonas periféricas en busca de trabajo. Se estima una población de 19,941 personas agrupadas en 2848 familias, integradas en promedio por 7 miembros.

Se debe señalar que en la actualidad estas condiciones están cambiando debido a la integración al mercado y a los beneficios económicos obtenidos en la relación con la empresa minera, sobre todo por la actividad de las empresas comunales. Así, en el distrito se han creado las empresas comunales CCA, Emnuacu y Mahuepsa.

2.2. Empresa comunal CCA

La empresa comunal CCA empezó a funcionar formalmente en mayo del 2013 en el seno de la comunidad campesina Juan Velasco Alvarado de Alpamarca.

2.2.1. Comunidad campesina Juan Velasco Alvarado

Originalmente, por aplicación de la Ley de Reforma Agraria de 1969, Alparmarca se convirtió en la década de 1970 en grupo campesino²⁰ pero, al cabo de unos años, como la gran mayoría de grupos campesinos del país, decidió ser una comunidad campesina con el nombre de Juan Velasco Alvarado, inscribiéndose así en la oficina registral de Huamachuco.

La comunidad abarca una extensión territorial de 3800 hectáreas y tiene una población estimada de 1660 personas agrupadas en 207 familias, las cuales están integradas en promedio por 8 miembros. El centro poblado tiene vías de acceso carrozables en buen estado, cuyo mantenimiento realiza el CMH como parte de su programa de responsabilidad social. Dos empresas brindan servicios de telefonía, que incluye celulares 3G, y una empresa ofrece servicio de televisión satelital por cable.

Las principales actividades económicas son la pequeña agricultura y ganadería y la pequeña y la gran minería:

- La agricultura se practica en parcelas comunales de 3 a 4 hectáreas conducidas individualmente, dedicadas a la producción de trigo, arvejas, ñuña, maíz y calabaza, destinados principalmente al autoconsumo. La ganadería es una actividad complementaria de vacunos, ovinos y equinos.
- La gran minería se practica en las dos empresas mineras asentadas en la zona, CMH y Marsa, en las que trabajan como obreros mineros muchos comuneros. La pequeña minería se practica a escala artesanal y ha tomado un impulso importante como generadora de recursos para sus pobladores.

Las condiciones sociales de la comunidad se pueden apreciar a través de sus parámetros de vivienda, servicios básicos, salud y educación:

20. Por mandato de esa norma, los grupos campesinos reunían a los arrendatarios agricultores o ganaderos de una hacienda y los asociaban para que recibieran la adjudicación de las tierras que conducían, a condición de adoptar, más adelante, alguna forma de organización empresarial [Nota del editor].

- *Vivienda.* Prevalcen las construcciones con paredes de tapial, techos de calamina y pisos de tierra, que se encuentran en buenas condiciones. En las viviendas nuevas se ha empezado a usar material noble en su edificación. Los propietarios señalan que cuentan con certificados de posesión otorgados por la propia comunidad campesina.
- *Servicios básicos.* El centro poblado capta agua a través de una tubería desde la vertiente Cuisán, de la que obtiene abastecimiento gratuito y continuo las 24 horas. La mayoría de viviendas cuenta con servicios higiénicos a través de pozo ciego, todavía no se dispone de sistemas de saneamiento. La energía eléctrica, en conexiones domiciliarias y alumbrado público, la proporciona Hidrandina S. A., empresa concesionaria de la zona. Para la preparación de alimentos la mayoría de familias utiliza leña como insumo.
- *Salud.* La población recibe atención primaria a través del puesto de salud Llacuabamba, hasta donde se llega viajando una hora por carretera, aunque no está lo suficientemente equipada para situaciones complejas; por ello, en esos casos es necesario el traslado por vía aérea para intervenciones o exámenes especializados como rayos X, pruebas de laboratorio o ecografías.
- *Educación.* Los estudiantes acuden a un centro educativo de nivel primario y a un colegio de nivel secundario en buen estado; ambos en el anexo de Paccha y dependientes de la Unidad de Gestión Educativa Local de Pataz. Estos colegios tienen sala de cómputo, biblioteca y alojamiento para los docentes.

Conforme a ley, la comunidad campesina de Alpamarca está encabezada por una directiva comunal.

2.2.2. La empresa comunal

La empresa comunal CCA nació por acuerdo de la comunidad campesina Juan Velasco Alvarado como un medio de canalizar las relaciones entre la empresa minera y la comunidad.

Objetivos

En su acta de constitución se fijó que el objeto social de la empresa (figura 3.22) es:

- *En actividad minera:* cateo, prospección, exploración, perforación, explotación, beneficio, clasificación de mineral, transporte, comercialización, exportación e importación de minerales metálicos y no metálicos, servicio de análisis químico metalúrgico, pruebas metalúrgicas de cianuración, compra-venta de explosivos e insumos químicos para actividades mineras, entre otros.
- *En construcción de obras civiles:* fabricación y mantenimiento de estructuras metálicas y otros, elaboración de proyectos, contratación y ejecución de obras de ingeniería civil, diseño, elaboración y/o supervisión, construcción de vías de comunicación, carreteras, puentes, mantenimiento, ejecución, construcción, edificación de obras civiles, comercialización de inmuebles, servicio de soldadura, adquisición, venta y arrendamiento de inmuebles y maquinaria, entre otros.
- *En transporte:* prestación de servicios de transporte y alquiler de vehículos, compra-venta de repuestos y accesorios, servicio de

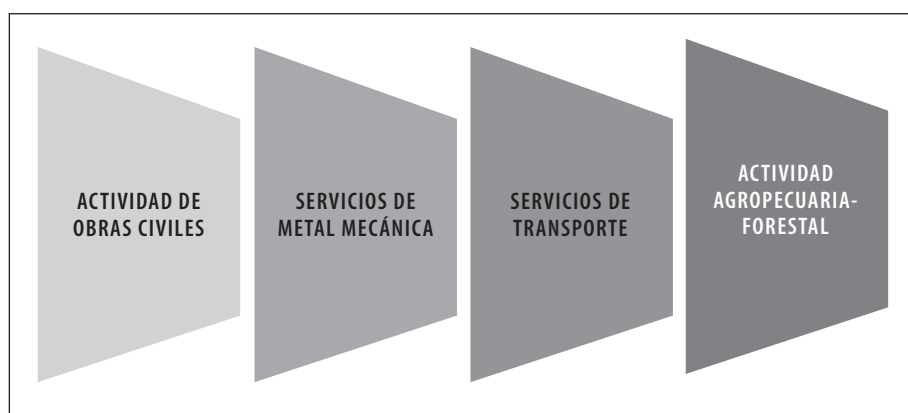


Figura 3.22. Empresa comunal Minera Alpamarca: rubros de trabajo

Fuente: Estatuto de Constitución de Empresa.
Elaboración propia.

comercialización de combustibles, aceites y derivados, servicio para vehículos motorizados terrestres, entre otros.

- *En actividad energética:* generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, servicio y comercialización, elaboración y ejecución de proyectos de infraestructura para generación, transmisión y distribución, y compra-venta al por mayor de materiales eléctricos, entre otros.
- *En actividad agropecuario-forestal:* siembra de toda clase de productos agrícolas, industrialización y comercialización de estos, crianza de ganado vacuno, caprino, equino y toda clase de animales domésticos, su beneficio y comercialización en el mercado, fabricación, exportación e importación de productos agrícolas, agropecuarios, alimentarios, y asesoramiento técnico, entre otras.
- *En comercialización de alimentos:* establecimiento de restaurantes, bodegas, mercantiles y toda clase de compra-venta de productos alimentarios.

Organización

De acuerdo con su estatuto de constitución, la empresa comunal cuenta con un consejo de administración formado por seis integrantes: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y vocal, quienes representan su máxima autoridad.

Dentro de su organización, un miembro del consejo de administración también desempeña el cargo de gerente general de la empresa comunal. Dada la naturaleza de sus actividades, han contratado un equipo de profesionales técnicos para supervisar y administrar las obras bajo su responsabilidad²¹.

21. «La empresa comunal está constituida de la siguiente manera: como gerente general, yo estoy representando y tengo un ingeniero residente, también tengo un asistente de residente, tengo administración, asistente de administración, ingeniero de seguridad y, prácticamente, en el equipo técnico estamos completos. Asimismo, de acuerdo a la necesidad y a los trabajos que tenemos, solicitando más personal, ahora estamos prácticamente completos, trabajamos todo el equipo técnico, capataces, oficiales y maestros» (entrevista al gerente general de la empresa comunal CCA).

Trabajadores

La empresa comunal tiene 62 trabajadores, quienes en su mayoría provienen de la propia comunidad, han sido incorporados a la planilla y perciben todos los beneficios sociales de acuerdo a ley, como seguro de salud, seguro complementario de trabajo de riesgo, gratificaciones y vacaciones, y otros adicionales como asignación familiar o bono de permanencia.

Esta transición de comuneros a asalariados ha generado algunos problemas pero, en términos generales, es vista como beneficiosa²².

Trabajos realizados como proveedor de servicios

Actualmente, la empresa comunal centra sus actividades en brindar servicios al CMH en los rubros medio ambiente, planta de beneficio y otros trabajos menores en obras civiles, por lo cual tiene una facturación anual aproximada de 1 millón de dólares:

- En medio ambiente los trabajos más importantes son el mantenimiento de componentes como los depósitos de relaves activos y depósitos de desmonte, el levantamiento topográfico de la planta de tratamiento de agua residual industrial Balcón y la construcción del camino para el tendido de tubería HDPE hacia el depósito de relaves Yuracyacu²³.
- En obras civiles los principales trabajos son el puente de acceso hacia la nueva zona de exploración Tacchana, la construcción de

22. «Las empresas comunales nos han permitido ordenar el trabajo de la gente en la comunidad con mayor disciplina, mejores ingresos porque tienen acceso a seguro, planilla, vacaciones, uso de equipos de protección personal, horarios bien establecidos, tareas bien definidas, por lo tanto, hace más eficiente el trabajo de ellos y también les enseña que el trabajo de una empresa no es como el trabajo individual o comunal, es decir, una cosa es la faena que hacen ellos mascando su coca como una parte de su tradición cultural y otra cosa es un trabajo que se tiene que ir especializando para que cada vez sea más rentable y sea el mejor» (entrevista a jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

23. «Hemos realizado trabajos de alto riesgo, como fue la línea de relaves para Yuracyacu donde, gracias a Dios, no tuvimos ningún accidente» (entrevista al gerente general de empresa comunal CCA).

obras civiles para montaje de la planta de tratamiento de agua potable (PTAP) La Castilla y la construcción de infraestructura para crianza de cerdos y gallinas en fundos²⁴.

Trabajos realizados en minería artesanal

Actualmente la empresa comunal tiene firmado un contrato de explotación minera con el CMH a través del cual se les otorga una zona para realizar actividades mineras artesanales; sin embargo, aún no han realizado entregas de mineral, dado que se encuentran en una etapa de exploración.

Equipamiento

Para la ejecución de los trabajos adjudicados, la empresa comunal cuenta con equipamiento diverso que ha adquirido de acuerdo con la necesidad propia de sus actividades. En total la empresa tiene con una retroexcavadora, un camión de 5 toneladas, una camioneta 4 x 4, una compresora de aire, maquinaria de perforación y un taladro picador (*picamer*), equipamiento que lo convierte en un proveedor importante²⁵.

Resultados económico-financieros

Como ya se ha mencionado, los ingresos económicos de la empresa comunal se sustentan principalmente en la prestación de servicios de mantenimiento de componentes ambientales y la adjudicación directa de diversas obras civiles de infraestructura menor. Por estos conceptos se generaron durante 2015 ingresos por 2,627,122 soles y una utilidad neta de 880,594 soles (cuadro 3.9). Se debe mencionar que el 68% del componente de gastos se ha destinado al pago de los jornales de los propios comuneros.

24. «Nosotros hemos construido con ellos instalaciones, infraestructura para crianza de animales, remodelaciones de nuestros propios fundos, de nuestras casas que se encuentran dentro de los fundos, son trabajos netamente de obras civiles» (entrevista a jefe de Medio Ambiente del CMH).
25. «La empresa comunal tiene una retroexcavadora propia que cualquier comunidad no la tiene, tiene dos camiones y tiene una camioneta nueva que están adscritas a la empresa comunal, porque la empresa comunal es la que trabaja y revierte todos sus bienes y utilidades para capitalizarse» (entrevista a jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

Cuadro 3.9. Empresa comunal CCA: estado de resultados 2015 (soles)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
INGRESOS	251,687	327,081	311,730	411,905	334,530	282,858	244,755	183,634	72,656	86,379	87,735	63,011
CdR 9072-Medio ambiente	25,748	28,967	32,750	17,536	50,866	20,975	31,302	26,668	37,990	47,952	40,168	29,657
CdR 9030-Planta Parcoy	5,093	7,973	4,931									
Ingresos por servicios	30,840	36,940	37,681	17,536	50,866	20,975	31,302	26,668	37,990	47,952	40,168	29,657
Línea de relaves Yuracmayo		290,141	274,049	394,369	283,664	261,883	213,453	156,966	34,667	38,427	47,567	
Puente Tacshana	220,847											33,354
PTAP La Castilla (obras civiles)												
Ingresos por construcción	220,847	290,141	274,049	394,369	283,664	261,883	213,453	156,966	34,667	38,427	47,567	33,354
COSTOS	232,370	189,327	188,040	197,666	188,809	187,067	183,192	178,673	56,748	57,049	57,780	60,646
Remuneraciones	130,800	130,800	130,800	130,800	130,800	130,800	130,800	130,800	42,500	42,500	42,500	42,500
Equipos, herramientas y materiales	66,254	23,211	21,924	31,550	22,693	20,951	17,076	12,557	2,773	3,074	3,805	6,671
Alimentación	17,004	17,004	17,004	17,004	17,004	17,004	17,004	17,004	5,525	5,525	5,525	5,525
Movilidad	4,578	4,578	4,578	4,578	4,578	4,578	4,578	4,578	1,488	1,488	1,488	1,488
Seguros	1,962	1,962	1,962	1,962	1,962	1,962	1,962	1,962	638	638	638	638
EPP	3,924	3,924	3,924	3,924	3,924	3,924	3,924	3,924	1,275	1,275	1,275	1,275
Gastos administrativos	7,848	7,848	7,848	7,848	7,848	7,848	7,848	7,848	2,550	2,550	2,550	2,550
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19,317	137,753	123,690	214,239	145,721	95,792	61,563	4,961	15,908	29,330	29,954	2,365
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	19,317	137,753	123,690	214,239	145,721	95,792	61,563	4,961	15,908	29,330	29,954	2,365

Fuente: Liquidaciones CMH.
Elaboración propia.

Las utilidades generadas por las actividades de la empresa comunal se reinvierten para incrementar su capacidad de cobertura de servicios; es decir, pretenden adjudicarse a futuro obras de mayor dimensión para generar más puestos de trabajo e incorporar nuevos comuneros como parte de la planilla.

Respecto al cuidado del medio ambiente, sus actividades no generan mayores daños al ecosistema, dado que cuentan con mecanismos de control para mitigar sus impactos.

Finalmente, por el beneficio logrado por la comunidad, el equilibrio ambiental y las utilidades obtenidas se puede inferir que esta empresa comunal es autosostenible en el tiempo.

2.2. Empresa comunal Nuevo Amanecer de Curaubamba

Emnuacu empezó a funcionar formalmente en noviembre del 2012 en el seno de la comunidad campesina Nuevo Amanecer de Curaubamba.

2.2.1. Comunidad campesina Nuevo Amanecer

En 1980, fruto de la reforma agraria, el anexo Curaubamba se convirtió en grupo campesino Nuevo Amanecer y, en 2005, se convirtió en la comunidad campesina Nuevo Amanecer.

Se encuentra ubicada en el distrito de Parcoy con una extensión de 8888 hectáreas. Tiene una población estimada de 2050 personas agrupadas en 256 familias, las cuales están integradas en promedio por 8 miembros. Respecto de transporte y comunicación, tiene las mismas condiciones que su vecina Alpamarca.

Sus principales actividades económicas son la pequeña agricultura y ganadería y la pequeña y la gran minería:

- La agricultura se practica en parcelas individuales de 5 hectáreas en promedio, cuya propiedad es comunal pero están asignadas en conducción a cada comunero. Las tierras de la comunidad cuentan con los canales de regadío de Iticash y Capulí, cuyos usuarios se

han organizado en dos juntas de regantes. Los principales productos agrícolas son papa, trigo, maíz, arvejas y chocho, todos destinados principalmente al autoconsumo, aunque en ocasiones se venden en el anexo Retamas. La ganadería se practica en las propias parcelas y/o en la zona de pastos comunales de 150 hectáreas de extensión en la que se cría ganado vacuno, ovino y porcino.

- La gran minería la realizan las empresas auríferas CMH y Marsa y la pequeña minería, mineros artesanales en las zonas otorgadas bajo la modalidad de contrato de explotación minera.

Las condiciones sociales de la comunidad se pueden apreciar en sus parámetros de vivienda, servicios básicos, salud y educación:

- *Vivienda.* Las viviendas tienen paredes de tapial, techos de calamina y pisos de tierra. Se puede ver que se encuentran en regulares condiciones. Las construcciones más recientes están hechas de material noble. Asimismo, los propietarios tienen certificados de posesión otorgados por la comunidad campesina.
- *Servicios básicos.* Cuenta con una captación de agua, instalada en 1993 por el Fondo de Compensación Social (Foncodes), de la que obtienen abastecimiento gratuito. La mayoría de viviendas dispone de servicios higiénicos a través de pozo ciego; sin embargo, ya tienen un sistema de saneamiento que consiste en instalaciones de red de alcantarillado. Los propietarios de las viviendas más modernas poseen servicios higiénicos dentro de sus casas y conexión directa a la red de alcantarillado. Tienen servicio de energía eléctrica en sus viviendas y alumbrado público brindado por la empresa Hidrandina S. A. concesionaria de la zona. La mayoría de familias prepara sus alimentos utilizando leña como insumo básico, no obstante también existe un número de pobladores que utiliza cocinas a gas.
- *Salud.* Al igual que Alpamarca recibe atención a través del puesto de salud Parcoy.
- *Educación.* Los estudiantes asisten a dos centros educativos de nivel primario: uno ubicado en Curaubamba y otro, en Pampa del Espino. Estos están bajo la jurisdicción de la UGEL de Pataz. Asimismo, tienen una institución educativa inicial recién construida.

2.2.2. La empresa comunal

Emnuacu nació por acuerdo de la comunidad campesina Nuevo Amanecer de Curaubamba como un medio de canalizar las relaciones entre la empresa minera y la comunidad.

Objetivos

En su acta de constitución se fijó que el objeto social de la empresa comunal es desarrollar (figura 3.23):

- *En actividad minera:* cateo, prospección, exploración, explotación, labor general, beneficio, comercialización, transporte minero y cualquier otra actividad minera comprendida dentro de los alcances de la Ley General de Minería.
- *En construcción:* elaboración y ejecución de proyectos, obras civiles y mineras, preparación de terrenos, construcción de viviendas, edificios, puentes, carreteras y toda clase de obras de infraestructura, acondicionamiento de edificios, campamentos y otros para la industria de la construcción y la industria minera, venta de materiales para la industria de la construcción y la actividad minera, y venta de artículos para acabados, decoración y ferretería.



Figura 3.23. Empresa comunal Nuevo Amanecer de Curaubamba: rubros de trabajo

Fuente: Estatuto de Constitución de Empresa.
Elaboración propia.

- *En actividad forestal*: explotación y comercialización de madera, desarrollo y ejecución de proyectos de forestación, conservación de pastos naturales y rehabilitación de áreas afectadas.
- *En transporte*: prestación de servicios de transporte, alquiler de maquinaria, equipos y vehículos de transporte de personal o carga por carretera, mantenimiento y limpieza de carreteras, cunetas, caminos y desbroce.
- *En actividad agropecuaria*: producción agrícola y ganadera.
- *En comercialización de alimentos*: venta de víveres y abarrotes en general, carnes, productos lácteos y verduras para consumo humano y servicios de bar, restaurant y servicios turísticos.

Organización

La empresa comunal la comanda un directorio formado por ocho socios, uno de los cuales desempeña el cargo de gerente general por un periodo de dos años.

Actualmente, la empresa comunal tiene dos profesionales técnicos que son responsables de la gestión de la empresa y de la supervisión de los trabajos encargados por el CMH²⁶.

Trabajadores

La empresa comunal cuenta con 21 trabajadores que provienen de la comunidad. Ellos están en planilla y perciben todos los beneficios sociales de acuerdo a ley y los adicionales que brinda la empresa.

Trabajos realizados como proveedor de servicios

La empresa comunal desarrolla sus actividades en diversos frentes de trabajo. El más importante es la minería artesanal; sin embargo, también

26. «Contamos con un gerente general y un administrador, sin embargo, tenemos más expectativas y estamos contratando un ingeniero residente para crecer como empresa» (entrevista al gerente general de Emnuacu).

presta diversos servicios al CMH, por lo cual tiene una facturación anual aproximada de 600,000 dólares²⁷.

Entre los trabajos más importantes que ha realizado están el mantenimiento de componentes ambientales como depósitos de relaves activos y depósitos de desmonte, reforestación de bosques y actividades agropecuarias en fundos del CMH²⁸.

Trabajos realizados en minería artesanal

Mediante el contrato de explotación minera firmado entre el CMH y la empresa comunal se ha otorgado una zona llamada Cachica para el desarrollo de actividades de minería artesanal, en la cual actualmente laboran 150 comuneros que también son socios de la empresa comunal²⁹. Además, este contrato de explotación minera establece un convenio para que los recursos minerales extraídos se entreguen al CMH en calidad de venta de mineral, teniendo como premisa para este fin un precio justo de acuerdo con la cotización internacional del oro en el mercado mundial.

Desde su fundación, la empresa comunal ha realizado diversas entregas de mineral al CMH, en calidad de venta, por lo cual, según el gerente de la empresa comunal: «El 2015 para nosotros ha sido un año muy bueno,

27. La Soledad, Curaubamba y Alpamarca han formado sus empresas comunales y se dedican a la extracción de mineral de manera artesanal y lo comercian con el CMH en una operación comercial. Además, en los casos de Alpamarca y Curaubamba también prestan servicios en otras áreas como obras civiles, medio ambiente, pequeñas obras, limpieza de caminos y, sobre todo, aportan mano de obra no calificada o semicalificada, que es una manera de generar trabajo en las mismas comunidades que están al alcance de nosotros (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).
28. «Las actividades que ellos realizan con nosotros son netamente trabajos de campo, nosotros tenemos muchos fundos, cuatro fundos para ser exactos y dentro de esos fundos desarrollamos proyectos agropecuarios, proyectos pecuarios, proyectos de reforestación y proyectos de remediación. Entonces, ellos forman parte de esas actividades, son preparados, capacitados, entrenados y eso es lo que hacen, en estos momentos para nosotros la mano de obra principal es a través de ellos» (entrevista al jefe de Medio Ambiente del CMH).
29. «En nuestra comunidad, entre trabajadores de la empresa comunal y mineros artesanales, somos un promedio de 200 personas que trabajan en la minería y que se benefician de manera directa» (entrevista al gerente general de Emnuacu).

hemos recibido una cantidad muy fuerte, hemos facturado alrededor de 22 millones de soles como empresa comunal».

En tal sentido, se aprecia que la minería artesanal representa para esta comunidad una importante fuente de desarrollo, dado que no solo beneficia de manera directa a los socios de la empresa comunal sino también a los pobladores que viven de otras actividades como el comercio y la agricultura, las cuales se han visto dinamizadas³⁰.

Equipamiento

Para la ejecución de los trabajos solicitados la empresa comunal cuenta con un microbús tipo combi, una camioneta 4 x 4, una compresora de aire, maquinaria de perforación y un *picamer*.

Resultados económico-financieros

Los ingresos de la empresa comunal provienen de la prestación de servicios y de la venta de minerales auríferos, por lo cual obtuvo durante 2015 ingresos por 22,474,174 soles y una utilidad neta de 9,259,609 soles (cuadro 3.10). Como la comercialización de mineral por los comuneros que extraen de las zonas otorgadas con este fin se ejecuta a través de la empresa comunal, los mineros artesanales pagan por esta intermediación el 6% de la facturación total como gastos administrativos.

Con este nivel de ingresos la empresa comunal se torna autosostenible en el mediano plazo, dado que permite incursionar en otro tipo de rubros como la venta de madera o el alquiler de maquinaria, entre otros.

30. «Hay otras 50 familias que se benefician directamente que tienen sus bodegas y la gente que trabaja van y les compran a quienes se dedican al comercio. Algunos también se dedican a sembrar, seguros de que van a vender su producto, porque la gente tiene más poder adquisitivo. El año pasado el señor Manuel sembró papa, cosechó en diciembre y vendía a 35 soles la arroba y lo terminó de vender como de 100 a 200 soles por arroba, siendo un beneficio para él, que no trabaja en la minería. Como hay mucha gente minera, ya no siembran, ahora compran; pero antes se hacía el trueque 'dame una arroba de papas y vengo a ayudarte' o 'dame una arroba de trigo y vengo a ayudarte', en cambio ahora ya no, ahora llega la gente y te dice: Véndeme» (entrevista al gerente general de Emnuacu).

Cuadro 3.10. Empresa comunal Nuevo Amanecer de Curaubamba: estado de resultados 2015 (soles)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
INGRESOS	1,447,469	1,777,483	1,989,190	1,912,409	2,290,163	1,358,159	2,125,500	2,015,125	1,481,226	1,805,461	2,355,608	1,916,381
CdR 9072-Medio ambiente	17,469	17,483	9,190	42,409	90,163	38,159	35,500	35,125	51,226	45,461	45,608	46,381
Ingresos por servicios	17,469	17,483	9,190	42,09	90,163	38,159	35,500	35,125	51,226	45,461	45,608	46,381
Venta de mineral aurífero	1,430,000	1,760,000	1,980,000	1,870,000	2,200,000	1,320,000	2,090,000	1,980,000	1,430,000	1,760,000	2,310,000	1,870,000
Ingresos por bienes	1,430,000	1,760,000	1,980,000	1,870,000	2,200,000	1,320,000	2,090,000	1,980,000	1,430,000	1,760,000	2,310,000	1,870,000
COSTOS	841,371	1,033,035	1,160,645	1,130,950	1,323,569	811,425	1,258,587	1,194,692	875,574	1,067,123	1,386,566	1,131,029
Remuneraciones	8,250	8,250	8,250	34,650	34,650	34,650	34,650	34,650	34,650	34,650	34,650	34,650
Equipos, herramientas y materiales	349	350	184	848	1,803	763	710	703	1,025	909	912	928
Alimentación	1,073	1,073	1,073	4,505	4,505	4,505	4,505	4,505	4,505	4,505	4,505	4,505
Movilidad	289	289	289	1,113	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213
Seguros	124	124	124	520	520	520	520	520	520	520	520	520
EPP	248	248	248	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040
Gastos administrativos	495	495	495	2,079	2,079	2,079	2,079	2,079	2,079	2,079	2,079	2,079
Costos por servicios	10,827	10,827	10,661	44,854	45,809	44,769	44,715	44,708	45,030	44,915	44,918	44,933
Costo de producción	386,100	475,200	534,600	504,900	594,000	356,400	564,300	534,600	386,100	475,200	623,700	504,900
Costo de tratamiento	143,000	176,000	198,000	187,000	220,000	132,000	209,000	198,000	143,000	176,000	231,000	187,000
Costo de refinación	44,044	54,208	60,984	57,596	67,760	40,656	64,372	60,984	44,044	54,208	71,148	57,596
Detracción	171,600	211,200	237,600	224,400	264,000	158,400	250,800	237,600	171,600	211,200	277,200	224,400
Gastos administrativos	85,800	105,600	118,800	112,000	132,000	79,200	125,400	118,800	85,800	105,600	138,600	112,200
Costos por bienes	830,544	1,022,208	1,149,984	1,086,096	1,277,760	766,656	1,213,872	1,149,984	830,544	1,022,208	1,341,648	1,086,096
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	606,098	744,447	828,545	781,459	966,594	546,734	866,912	820,433	605,652	738,338	969,043	785,352
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	606,098	744,447	828,545	781,459	966,594	546,734	866,912	820,433	605,652	738,338	969,043	785,352

Fuente: Liquidaciones CMH.
Elaboración propia.

2.4. Empresa Mineros Artesanales Unidos de Huariracra Esperanza Parcoy

La empresa comunal Mahuepsa empezó a funcionar formalmente en mayo del 2013 en el centro poblado Parcoy.

2.4.1. El centro poblado Parcoy

El centro poblado Parcoy no es propiamente una comunidad sino la cabecera del distrito. Tiene una población estimada en 7000 personas, muchas de ellas migrantes de otras zonas del país o del departamento.

Sus principales actividades económicas son el comercio, los servicios y la minería, esta última es la más importante.

- El comercio y los servicios no tienen un peso gravitante en la formación del producto bruto interno (PBI) local, en cambio sí tienen una alta significación en la generación de empleo. Casi un tercio de la población ha visto dinamizados sus negocios, los cuales se concentran básicamente en restaurantes y bares, tiendas de abarrotes, electrodomésticos y ropa, farmacias y servicios de transporte interno e interprovincial.
- También en este centro poblado la gran minería la realizan las empresas auríferas CMH y Marsa y la pequeña minería, mineros artesanales bajo la modalidad de contrato de explotación minera. Las oficinas de ambas empresas se ubican en el centro poblado.

Existen dos sedes bancarias en la zona: el Banco de la Nación, ubicado en Parcoy, e Interbank, situado en Llacuabamba. También cuentan con agentes de servicios bancarios que representan a diversas instituciones financieras.

El centro poblado tiene vías de tránsito pavimentadas con cemento en sus principales anexos, no obstante, existen algunas deficiencias en el mantenimiento de los sistemas de drenaje. Hay un comité de taxis colectivos que permite desplazarse internamente, el cual tiene como precio base 5 soles por pasajero. Igual que en las comunidades, dispone de servicios de telefonía y cable satelital.

Las condiciones sociales del centro poblado se pueden apreciar a través de sus parámetros de vivienda, servicios básicos, salud y educación:

- *Vivienda.* Predominan las edificaciones de material noble, es decir, de paredes de ladrillo, techos de calamina o fibraforte y pisos de cemento o cerámica. Los propietarios cuentan con minutas de adquisición de sus viviendas emitidas por el juez de paz del distrito. Los anexos Retamas y La Soledad se encuentran tugurizados por la construcción indiscriminada de viviendas que se han expandido de manera poco planificada, dada su proximidad a las empresas mineras. Más del 70% de propietarios de viviendas tiene ingresos permanentes por alquileres a familias asentadas en la zona que buscan oportunidades de negocio.
- *Servicios básicos.* Cuenta con abastecimiento de agua mediante un sistema de captación con tomas en la parte alta de Pilancón y en la parte baja de La Castilla. El 60% de los pobladores se abastece de este recurso directamente en sus hogares, pero el 40% restante lo hace de manantiales, ríos y acequias próximos a sus viviendas. La mayoría de familias tiene servicios higiénicos en sus hogares al disponerse de una red de alcantarillado. Las viviendas y las calles tienen energía eléctrica suministrada por Hidrandina S. A. La mayoría de familias utiliza cocinas a gas para la preparación de sus alimentos, aunque todavía algunas emplean leña como insumo principal.
- *Salud.* Cuenta con tres establecimientos del Ministerio de Salud (Minsa) en Llacuabamba, La Soledad y Vaquería de Andas. Todos ellos con médico, enfermero y técnico permanentes.
- *Educación.* Los estudiantes asisten a cuatro colegios de nivel primario y secundario, ubicados en Parcoy, Retamas, La Soledad y Llacuabamba, los cuales tienen una construcción moderna. Allí también funciona el ya citado instituto superior de educación tecnológica en el que se gradúan técnicos mineros, quienes al terminar sus estudios realizan prácticas profesionales a través del PAM del CMH.

2.4.2. La empresa comunal

La empresa comunal Mahuepsa nació por acuerdo de los pobladores de Parcoy como medio de canalizar las relaciones entre la empresa minera y la población.

Objetivos

En su estatuto se fijó que el objeto social de la empresa (figura 3.24) es:

- *En actividad minera*: cateo, prospección, explotación, exploración, labor general, beneficio, comercialización, transporte minero y cualquier otra dentro de los alcances de la Ley General de Minería.
- *En servicios*: alquiler de maquinaria pesada, maquinaria minera, vehículos para transporte de personal y carga por carretera, camiones, camionetas, volquetes y cisternas para regadío.
- *En construcción*: elaboración y ejecución de proyectos, obras civiles y mineras.
- *En actividad forestal*: explotación y comercialización de madera, desarrollo y ejecución de proyectos de forestación.
- *En comercialización de alimentos*: servicios de bar, restaurant y servicios turísticos, comercialización de víveres, verduras, tubérculos, menestras y toda clase de alimentos para el consumo humano.

Organización

La empresa comunal cuenta con un directorio formado por siete miembros, por un periodo de tres años. Para ser director no se requiere ser accionista.



Figura 3.24. Empresa Mineros Artesanales Unidos de Huariracra Esperanza Parcoy: rubros de trabajo

Fuente: Estatuto de la empresa.
Elaboración propia.

Asimismo, ha designado un gerente general por plazo indefinido, quien goza de todas las facultades establecidas en el estatuto de constitución de la empresa.

Trabajadores

La empresa comunal tiene 78 accionistas, quienes se dedican principalmente a la actividad minera artesanal dentro de las zonas otorgadas por el CMH. Un dato interesante es que solo el 55% de los asociados ha nacido en el distrito y el resto es migrante.

Trabajos realizados como proveedor de servicios

Esta empresa comunal aún no ha incursionado como proveedor de servicios del CMH.

Trabajos realizados en minería artesanal

Mediante el contrato de explotación suscrito por Mahuepsa con el CMH se otorgó a la primera las zonas Huariracra, Esperanza y Parcoy para el desarrollo de actividades de minería artesanal, en las que actualmente laboran los 78 comuneros accionistas. Este contrato estipula que los mineros artesanales están obligados a pagar un derecho por el contrato de explotación minera al titular y deben venderle en exclusiva el mineral extraído en esas zonas. A cambio reciben un pago acorde con el precio internacional y los protocolos de comercialización. Sistema que los mineros consideran satisfactorio³¹.

Resultados económico-financieros

Los ingresos de esta empresa comunal provienen únicamente de la venta de mineral aurífero. Por este concepto obtuvieron durante 2015 ingresos por 32,350,000 soles y una utilidad neta de 13,764,462 soles (cuadro 3.11).

31. «Lo más importante es que nos están dejando trabajar en nuestras minas artesanales y también nos están comprando el mineral que producimos. Existe un protocolo para vender nuestro mineral mediante la empresa que hemos formado, que nos da confianza en que lo entregado al CMH, tanto en peso como en ley, es pagado de manera justa» (entrevista a minero artesanal socio de Mahuepsa).

Cuadro 3.11. Empresa comunal Mineros Artesanales Unidos de Huariraca Esperanza Parcoy: estado de resultados 2015 (soles)

Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
INGRESOS	3,300,000	1,650,000	2,640,000	2,970,000	1,320,000	1,650,000	3,135,000	3,630,000	2,310,000	2,970,000	3,960,000	3,300,000
Venta de mineral aurífero	3,300,000	1,650,000	2,640,000	2,970,000	1,320,000	1,650,000	3,135,000	3,630,000	2,310,000	2,970,000	3,960,000	3,300,000
COSTOS	1,916,640	958,320	1,533,312	1,724,976	766,656	958,320	1,820,808	2,108,304	1,341,648	1,724,976	2,299,968	1,916,640
Costo de producción	891,000	445,500	712,800	801,900	356,400	445,500	846,450	980,100	623,700	801,900	1,069,200	891,000
Costo de tratamiento	330,000	165,000	264,000	297,000	132,000	165,000	313,500	363,000	231,000	297,000	396,000	330,000
Costo de refinación	101,640	50,820	81,312	91,476	40,656	50,820	96,558	111,804	71,148	91,476	121,968	101,640
Detracción	396,000	198,000	316,800	356,400	158,400	198,000	376,200	435,600	277,200	356,400	475,200	396,000
Gastos administrativos	198,000	99,000	158,400	178,200	79,200	99,000	188,100	217,800	138,600	178,200	237,600	198,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,383,360	691,680	1,106,688	1,245,024	553,344	691,680	1,314,192	1,521,696	968,352	1,245,024	1,660,032	1,383,360
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	1,383,360	691,680	1,106,688	1,245,024	553,344	691,680	1,314,192	1,521,696	968,352	1,245,024	1,660,032	1,383,360

Fuente: Liquidaciones CMH.
Elaboración propia.

LA EMPRESA MINERA TITULAR y las tres empresas comunales estudiadas representan un excelente ejemplo de organizaciones que han logrado alinear sus objetivos, aminorando así el riesgo de conflictividad social, lo que lleva a continuar explorando en el juego de relaciones que las articula.

4

Relaciones entre empresa minera, comunidad campesina y empresa comunal en Parcoy

La evaluación del desempeño de las empresas comunales que promuevan el desarrollo de las comunidades ubicadas en las zonas adyacentes a la actividad minera constituye el objetivo central de este estudio. Con ese propósito, para conocer en detalle los impactos generados mediante esta iniciativa privada se han realizado diversas entrevistas y encuestas a las partes interesadas más representativas y cercanas al proceso. También se ha hecho un importante trabajo de observación *in situ*, el cual ha permitido comprobar los beneficios que han conseguido las comunidades, la empresa y el gobierno. Esta información ha servido para validar el modelo conceptual planteado *a priori* en el estudio y, a la vez, enriquecerlo para una mejor comprensión de la realidad.

De manera general, se puede afirmar que la creación de empresas comunales ha permitido que los pobladores de las comunidades contiguas mejoren su calidad de vida y tengan mejores perspectivas de desarrollo a futuro. Además, ha contribuido a que la empresa minera desarrolle sus actividades bajo un clima de tranquilidad y entendimiento con los actores principales, lo que garantiza una operación continua, sin sobresaltos e, indirectamente, con beneficios para el gobierno en todos sus niveles por el pago de impuestos, regalías y otros aportes voluntarios.

Situación que se analizará a partir de la red de relaciones establecidas, los niveles de satisfacción comprobados y la consistencia teórica del modelo que emerge de este ejercicio.

1. Red de relaciones

A continuación, se realizará un análisis detallado de la relación entre la empresa minera, la comunidad y la empresa comunal. Para ello se empleará una categorización de variables que utiliza una metodología mixta (Creswell, 2014).

1.1. Empresa minera-comunidad campesina

Primero se verá el juego de relaciones entre la empresa minera titular y las comunidades campesinas de Parcoy.

1.1.1. Actividades de filantropía estratégica

Se ha encontrado que en los últimos años el CMH ha realizado diversas contribuciones a las diferentes comunidades de su zona de influencia. Estos aportes económicos voluntarios forman parte de la estrategia de RSE de la empresa minera y constituyen un elemento de acercamiento e integración con la comunidad. Los principales rubros en los que la empresa ha proyectado o ejecutado su apoyo son infraestructura vial, salud, educación, locales de recreación y locales comunales³².

Además, los socios de las empresas comunales han creado la Asociación para el Desarrollo de Parcoy, cuyo principal objetivo es realizar obras pequeñas pero prioritarias para impulsar el desarrollo de su comunidad,

32. «*Grosso modo*, tú tienes los 300,000 soles que inviertes todos los años en Parcoy, 150,000 que inviertes en Pías, 5,000 en la campaña escolar de Alparmarca, 5,000 en la campaña de salud de Curaubamba y las [donaciones] de petróleo para mantenimiento de carreteras que se hace a la Municipalidad. Fácilmente puedes estar llegando a unos 700,000 soles por lo menos como costo fijo anual. [...] hay obras que se han realizado en el marco del proyecto de la presa de relaves Yuracyacu, se ha [construido un estadio] en el pueblo de Yuracyacu, un campo deportivo en el distrito de Pías, se ha hecho también [capacitación de docentes] [...] Cuando hay casos de emergencia [...] más de una vez hemos hecho [traslados aéreos] y los hacemos, dado que es nuestro compromiso que en caso de emergencia evacuamos a los pacientes vía aérea» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

a la cual la empresa ha donado más de 800,000 soles, monto equivalente a lo pagado por ellos como derecho de concesión³³.

Estas múltiples formas de apoyo son reconocidas por comuneros y pobladores³⁴.

Sin embargo, la empresa considera que no se puede conservar la licencia social únicamente con una estrategia de RSE basada en la filantropía, ya que con el tiempo esta no será sostenible, pues aparecerán nuevas necesidades y expectativas por satisfacer³⁵ que, a su vez, van a demandar mayor cantidad de recursos para este fin pero que son limitados³⁶. Se puede afirmar que las actividades filantrópicas se consideran como elemento complementario

33. «La ley, cuando estableció que teníamos que darle el contrato al minero artesanal, establecía que se tenía que pagar un derecho al dueño de la concesión [...] se acordó que todo el dinero que iban a pagar los mineros artesanales fuera a una [cuenta intangible] a una asociación, dinero que va a ser invertido para obras de bienestar social [...] ese fondo es un aporte para la comunidad» (entrevista al jefe Legal de Mina del CMH).
34. «Sí [recibimos apoyo] de las empresas mineras, tenemos una buena relación y siempre estamos coordinando con sus representantes para que nos brinden [diferentes apoyos], por ejemplo, para [mantenimiento de carreteras, infraestructura de los colegios, reforestación] y [campañas de limpieza]» (entrevista a regidor de la Municipalidad Distrital de Parcoy).
«Por el CMH tenemos muchas cosas, la [institución educativa] de Curaubamba que fue remodelada completamente, [un campo deportivo] también nivelado, [un local comunal] y en Pampa La Espina también tenemos parte de estos trabajos, ambos sectores se han beneficiado» (entrevista a gerente general de Emnuacu).
35. «En la actualidad estamos en algunas conversaciones de [mejoramiento de los convenios] que tenemos, eso por un lado, y lo otro es que en la comunidad necesitamos el trabajo para educar a nuestros hijos. También pedimos al CMH que nos apoye [para nuestra posta] con una movilidad, esa es nuestra idea y eso deseamos. También en agricultura queremos que el CMH nos apoye con [sistemas de riego tecnificado] para nuestros cultivos, porque de eso también vivimos» (entrevista a peón de la empresa comunal CCA).
36. «Hay constantemente [pedidos de las comunidades] y no hay manera de que la empresa pueda atender todos los pedidos que haya, las [necesidades son infinitas] y los recursos que tenemos para atenderlos son limitados. Necesariamente tenemos que conversar, necesariamente [tenemos que consensuar] y creo que eso se viene logrando con bastante éxito y es algo que vale la pena resaltar» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

para establecer las buenas relaciones comunitarias por los propios beneficiados, toda vez que ellos encuentran que es el trabajo artesanal en las empresas comunales lo que genera el mayor beneficio a las comunidades³⁷.

1.1.2. Generación de empleo y de oportunidades de negocio

Evaluando esta perspectiva, la empresa decidió aplicar una política más avanzada mediante la generación de oportunidades de empleo y de negocios para las comunidades. Existen dos mecanismos esenciales para ese fin. El primero es el aporte de recursos de la empresa para fomentar el desarrollo económico de la zona de influencia³⁸ y el segundo el que la población involucrada se beneficie directamente del auge minero a través de la creación de las empresas comunales³⁹.

El aporte de recursos es parte de los objetivos de responsabilidad social de la empresa y busca, prioritariamente, la realización de actividades agropecuarias autosostenibles en el largo plazo⁴⁰, las cuales deben ser el sustento de las comunidades campesinas en el futuro cuando la minería llegue a su

37. «Lo más importante es que nos están dejando trabajar en nuestras minas artesanales [...] Nos gustaría que el CMH evalúe la posibilidad de otorgarnos nuevas zonas para poder trabajar de manera artesanal» (minero artesanal de Mahuepsa).
«[Además] sería bueno que nos apoyen con insumos para la minería» (entrevista a minero artesanal de Mahuepsa).
38. «Dentro de este plan de relaciones comunitarias se establecen los [programas y proyectos] de responsabilidad social de la empresa, algunos los ejecutamos de manera directa como CMH, en función a [convenios] que tenemos ya preestablecidos, y otros a través de una fundación sin fines de lucro, que es la Asociación Tarpuna Wiñana, que significa 'sembrando desarrollo'» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).
39. «La Soledad, Curaubamba y Alpamarca han formado sus [empresas comunales] y se dedican a la [extracción de mineral] de manera artesanal y lo [comercian con el CMH]. Además, en los casos de Alpamarca y de Curaubamba, también [prestan servicios] a la empresa» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).
40. «Mediante la Asociación Tarpuna Wiñana [canalizamos recursos] para desarrollar programas, de [desarrollo agropecuario] y también ligados al tema de las mujeres, fomentando el [desarrollo de capacidades] en temas de gastronomía. El año pasado se han repartido cerca de [4,000 plántones de frutales] que se han plantado en las localidades de Pías y Parcoy, y en años anteriores fueron 2,000 o 3,000, que hacen una [cantidad sostenible]. Este año vamos a continuar con esta práctica, que ha

fin porque es un recurso no renovable. En lo inmediato crea puestos de trabajo para la mano de obra no calificada o semicalificada aprovechando las capacidades de los comuneros de la zona, circunscritas básicamente a las labores de campo, al utilizarlas en obras civiles menores o en las áreas agropecuarias del CMH⁴¹.

Por otro lado, la operación de las empresas comunales también crea empleo y, sobre todo, oportunidades de negocios directos a través de la minería artesanal en las zonas otorgadas para dicho fin, y oportunidades de negocio indirectas por el efecto multiplicador que básicamente se refleja en el comercio, la construcción y la demanda de servicios en las comunidades.

Mediante ambas modalidades, el efecto logrado más importante ha sido la generación de empleo. La empresa minera titular ha creado un mercado de trabajo permanente, lo cual ha desplazado como actividad principal a otros sectores económicos que en el pasado eran más atractivos para los comuneros, o tal vez representaban su única alternativa⁴².

Estas actividades han permitido mejorar la calidad de vida de los integrantes de las comunidades, centros poblados y anexos de la zona,

entrado a una dinámica distinta con respecto al trabajo, porque lo que queremos es ser socios con la gente, ya no se reparten las plantas a todos los comuneros o a todos los que quieren, sino que se han formado grupos con miras a que se formen [asociaciones de productores] que participan brindando un terreno, brindando su trabajo y nosotros materiales, capacitación y asesoría, para que tengan viveros y puedan mejorar su producción» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

41. «Las actividades que los comuneros realizan con nosotros son netamente [trabajos de campo], nosotros tenemos cuatro fundos y dentro de esos fundos desarrollamos proyectos productivos [agropecuarios, pecuarios y de reforestación] y proyectos de remediación. Ellos forman parte de esas actividades, son preparados, capacitados, entrenados y son para nosotros la mano de obra principal (entrevista al jefe de Medio Ambiente del CMH).
42. «La mayor parte de pobladores del distrito se dedica a [trabajar] en las dos empresas mineras ubicadas en él. Estas empresas tienen más de 30 años y gracias a la riqueza que tiene Parcoy han podido seguir funcionando, esto también ha repercutido en que [de ser antes la primera] hoy la agricultura se ha convertido en la segunda [fuente de ingresos]» (entrevista a regidor de la Municipalidad Distrital de Parcoy).

cuyos miembros actualmente tienen mejores ingresos económicos, mejor infraestructura y mayor acceso a servicios básicos⁴³.

La política de generación de empleo y de oportunidades de negocio en las comunidades ha respondido a dos objetivos básicos de la empresa. El primero, resolver la necesidad de mantener una cultura de paz y relaciones de cordialidad con sus *stakeholders* principales: comunidades, autoridades y organizaciones de la zona. El segundo, desde la perspectiva del desarrollo comunal, que las comunidades generen capacidades y oportunidades de desarrollo alternativas a la minería. Por ello, se percibe y funciona como un disuasivo frente a la posibilidad de conflicto social⁴⁴.

1.1.3. Licencia social

Del trabajo de campo se puede colegir que la empresa titular minera ha contado con la aceptación de la comunidad desde el inicio de sus operaciones; no obstante, algunos hechos relacionados a conflictos sociales en fase de escalamiento pusieron en riesgo, en determinado momento, este nivel de aceptación a propósito de un presunto caso de contaminación ambiental⁴⁵.

43. «Los principales beneficios son mejor calidad de vida de los pobladores [...] Ahora puedes ver [mejores carreteras], algunas incluso con pavimento en los principales centros poblados, se tiene [mejor infraestructura educativa] con colegios totalmente renovados, existen establecimientos de salud con mejor equipamiento e infraestructura, las viviendas en su mayoría son de [material noble] y, como puedes evidenciar, existen [servicios básicos] para la población como telefonía celular, televisión por cable, energía eléctrica y servicios de transporte público. Hoy podemos ver que en Retamas, por ejemplo, puedes comprar todo lo que necesitas, desde abarrotes hasta televisores de pantalla plana, que uno puede comprar sin necesidad de viajar a Trujillo (entrevista a regidor de la Municipalidad Distrital de Parcoy).
44. «A diferencia de otras zonas que tienen bastante conflictividad, llámese Arequipa con Tía María o Conga en Cajamarca, que son tal vez los casos más emblemáticos que se han visto en el Perú, aquí las comunidades o localidades no cuestionan la presencia de la actividad minera, están de acuerdo con que haya minería, son conscientes de que la [economía se dinamiza] en la zona por la presencia de las empresas, la consideran como una fuente y una [oportunidad de trabajo formal] (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).
45. «Tenemos una [comunicación directa] bastante fluida, el equipo de relaciones comunitarias acá, y en general, la alta dirección también tiene [bastante contacto] con los alcaldes, los presidentes comunales, los agentes municipales. Entonces, hay

Una de las razones más importantes que ha permitido mantener la confianza de las comunidades en la empresa minera titular ha sido la comunicación fluida que ha existido y el cumplimiento de los diversos convenios establecidos entre ambas partes⁴⁶. Asimismo, se puede comprobar que existe un adecuado clima de satisfacción y que la comunidad reconoce la labor de la empresa minera en materia de RSE. Situación que sustenta el mantenimiento de la licencia social, la continuidad de sus operaciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa para lograr la sostenibilidad del negocio, lo que se tratará más extensamente al analizar la encuesta de satisfacción.

1.2. Comunidad campesina-empresa comunal

De modo general, hay una dinámica específica entre las comunidades campesinas y sus empresas comunales.

1.2.1. Generación de empleo

El funcionamiento de las empresas comunales permite generar puestos de trabajo directos para los comuneros de la zona de influencia mediante dos

varias cosas que se [conversan directamente], es una ventaja tener un proyecto de bastante antigüedad, en este caso el CMH, son casi 40 años que tiene aquí en la zona, [se conocen], [es un vecino más]. En septiembre del año pasado, a raíz de las acusaciones que se han hecho, incluso inspecciones que vinieron de la OEFA, de la fiscalía ambiental, se determinó que las acusaciones de contaminación eran falsas, porque no tenían sustento, se les explicó con mayor detalle cómo trabaja esta planta, que es una de las más modernas que hay en el Perú y se han [retomado los acuerdos] para trabajar en paz con la comunidad, incluso, se tuvo cambios de directivos, y en lo que va de este año, no hemos tenido [ninguna paralización] y [ninguna medida de fuerza] mayor [...] Hay una [relación fluida] con las comunidades del entorno, siempre va a existir un intercambio de opiniones, porque obviamente, la población tiene una expectativa frente a la empresa, que no siempre se puede cumplir, pero en términos generales siempre [mantenemos el diálogo] y [mantenemos relaciones cordiales]» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

46. «Hay un proceso de [alianza estratégica] con las comunidades campesinas, que nos ha [permitido trabajar] ahora de la mano, es decir, las comunidades campesinas están contentas, con las que se ha firmado el convenio, nos dan cierto respaldo para que la empresa pueda trabajar con tranquilidad» (entrevista al jefe Legal de Mina del CMH).

modalidades: la primera, como trabajador dependiente en la empresa comunal que presta servicios diversos y, la segunda, como trabajador independiente en trabajos de minería artesanal en las zonas otorgadas para dicho fin.

El mecanismo está diseñado para beneficiar en primera instancia a los miembros de la comunidad, quienes tienen la oportunidad integrarse a la empresa comunal y trabajar en el rubro de su preferencia⁴⁷. Sin embargo, cuando se trata de mano de obra especializada o con conocimientos técnicos, también se puede integrar a profesionales externos.

1.2.2. Ingresos económicos

La actividad minera representa para la economía nacional una de las principales fuentes generadoras de ingresos, tanto directos como indirectos, pero el problema es que estos ingresos no necesariamente llegan a los comuneros. Las empresas comunales han permitido que los ingresos de la actividad minera lleguen directamente no solo a las comunidades de Parcoy sino también a los miembros de estas gracias a los convenios de ejecución de servicios y desarrollo de minería artesanal que han significado ingresos adicionales a los que percibían en sus labores cotidianas⁴⁸.

1.2.3. Bienestar social

Como producto de esta mejora en sus ingresos los pobladores de las comunidades han podido elevar su nivel de vida y cubrir necesidades que antes no conseguían satisfacer, lo que ha beneficiado a todos los integrantes de su familia⁴⁹.

47. «Los beneficios son para la gente, [para los comuneros], actualmente con estos problemas, por el tiempo, no hay siembras y la gente lo que busca es trabajo y el beneficio ahora es para la gente. Nuestra meta es [seguir generando más trabajo] para los comuneros que aún faltan ingresar y la meta es seguir, ser más grandes, tener más gente, tener más obras, tener más frentes y en diferentes áreas» (entrevista al presidente administrativo de la empresa comunal CCA).

48. «Lo facturado [por las empresas comunales] ha ido [en su mayoría a sueldos] y es dinero que llega directamente al bolsillo de familias de la comunidad (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

49. «[Los comuneros] ya tienen un dinero, compran, se alimentan, llevan a sus hijos a una posta, a un control; es decir, han mejorado su [calidad de vida]. Antes los niños

Como se ha afirmado, la mejora en los ingresos de los miembros de la comunidad ha permitido diversificar sus actividades económicas para obtener un mayor bienestar social y mejores niveles de desarrollo.

1.3. Empresa minera-empresas comunales

Las empresas comunales actúan básicamente como proveedoras de la empresa minera titular.

1.3.1. Bienes y servicios

La empresa minera se vincula a las empresas comunales mediante la compra de bienes y servicios. Respecto a bienes, compra el mineral que extraen y en cuanto a servicios, las utiliza como proveedoras o contratistas.

Los miembros de las empresas comunales valoran en especial la posibilidad de realizar minería artesanal con precios mucho más ventajosos que los de otras explotaciones mineras artesanales en el país⁵⁰.

1.3.2. Retribución económica

Hoy se puede evidenciar que las empresas comunales tienen una retribución económica significativa. Los mayores beneficios se obtienen por los contratos mineros de explotación, es decir, en las actividades de minería

se morían porque no tenían medios para que los traigas a una posta o un centro de salud, por el contrario, ahora hay mujeres que se van a dar a luz en Trujillo, con mejores controles y mejores condiciones. Tengo mis hijos en superior y escolar, y yo soy docente, pero con el sueldo de docente no hubiera logrado que mis hijos estudien, gracias a esto [mi vida ha cambiado], tengo los medios económicos para poder educar a mis hijos, tengo tres hijos en la universidad, una que ya está a punto de graduarse de psicóloga, otra que ya estudia derecho en la universidad nacional, y tengo mi hijo que está preparándose que va a estudiar contabilidad, los tres están en Trujillo, y la última que está en sexto grado de primaria y todos estudian en Trujillo» (entrevista al gerente general de Emnuacu).

50. «Lo más importante es que nos están [dejando trabajar] en nuestras minas artesanales y también nos están [comprando el mineral] que producimos. Existe un protocolo para vender nuestro mineral mediante la empresa que hemos formado, que nos da confianza en que lo entregado al CMH, tanto en peso como en ley, es pagado de manera justa» (entrevista a minero artesanal de Mahuepsa).

artesanal. Las dos empresas comunales más grandes han recibido durante 2015 ingresos de 30 y 22 millones de soles, respectivamente.

1.3.3. Recursos humanos

Otro aspecto importante de la creación de las empresas comunales es que han permitido que la minera titular disminuya su carga administrativa y sus obligaciones laborales, trasladando estas responsabilidades a la empresa comunal⁵¹.

1.3.4. Formalización

La presencia de mineros informales en diversas regiones de nuestro país constituye una problemática que los gobiernos no han sabido abordar de manera satisfactoria. Parcoy no escapaba a esta realidad pues existían mineros que trabajan de manera artesanal las zonas abandonadas por el CMH, sin respetar el cuidado del medio ambiente ni su propia seguridad. Por ello, uno de los mayores logros son los avances en formalización, a impulso de la empresa minera y con apoyo del gobierno⁵².

El Estado tuvo un papel importante en este proceso mediante la norma de formalización del 2012⁵³, cuya aplicación hizo factible la formalización, al permitir en Parcoy el fin de los litigios de los mineros artesanales con la empresa⁵⁴ y promover responsabilidades en seguridad y cuidado del medio ambiente.

51. «Las empresas comunales nos han permitido [ordenar el trabajo] de la gente en la comunidad con mayor disciplina, porque tienen acceso al uso de equipos de protección personal, horarios bien establecidos, tareas bien definidas, por lo tanto, hacen más [eficiente el trabajo] y también a ellos les enseña que el trabajo de una empresa no es como el trabajo individual o comunal» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).
52. «La normativa [de formalización] obliga que las comunidades, o los grupos que estén trabajando de manera artesanal, se organicen como una empresa para asumir responsabilidades y derechos frente al Estado y frente a las empresas que les damos el espacio para que trabajen dentro de nuestra concesión (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).
53. Decreto Legislativo 1105.
54. «En algunos casos, los expedientes han sido declarados improcedentes, en abandono, incluso a petición de los propios mineros artesanales se ha declarado el

Así, desde el 2013 los mineros artesanales del distrito se vienen formalizando y actualmente ya funcionan cinco empresas que operan en las zonas otorgadas por el CMH mediante contratos de explotación⁵⁵. Estos contratos les permiten explotar el mineral de las zonas autorizadas y también venderlo al CMH⁵⁶.

Hoy en día, no todas las empresas comunales creadas en el distrito de Parcoy han culminado su formalización con base en los expedientes presentados, por ciertas trabas de parte del gobierno regional para la emisión de autorizaciones. No obstante, desde su constitución ya vienen comercializando el mineral extraído y, además, pagando sus impuestos conforme lo establece la ley⁵⁷.

Este aspecto es también importante, pues representa un beneficio adicional de las empresas comunales para sus integrantes: el que los mineros artesanales puedan demostrar la procedencia legal de sus ingresos, toda vez que los reciben bancarizados, sin temor de futuras acusaciones de lavado de activos, dado que provienen de una actividad legal que paga sus impuestos al Estado y cuenta con el respaldo del CMH.

Las empresas comunales también representan una demostración práctica de que los comuneros pueden adoptar formas de organización y gestión

desestimiento de su solicitud presentada (entrevista al jefe de Ventanilla Única de la Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional La Libertad).

55. «[La empresa] evaluó la posibilidad de que se formaran empresas comunales, como la ley de comunidades lo permitía, entonces eso se impulsó y al final las comunidades campesinas lo aceptaron, tan es así, que la comunidad de Curaubamba formó su [empresa comunal] y con esa empresa comunal se hizo el primer contrato de explotación artesanal (entrevista al jefe Legal de Mina del CMH).
56. «Esto es algo que anteriormente era imposible ya que el mineral pertenecía a la empresa y hasta era decomisado por la policía» (regidor de la Municipalidad Distrital de Parcoy).
57. «En el distrito de Parcoy existen mineros artesanales que [se encuentran ya formalizados] como es el caso de la [comunidad campesina de La Soledad] y la comunidad campesina de Llacuabamba, que hacen un total de 834 comuneros formalizados (entrevista al jefe de Ventanilla Única de la Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos del Gobierno Regional La Libertad).

empresariales dentro de la comunidad. Igualmente, han introducido un cambio de mentalidad tanto grupal⁵⁸ como individual, en el sentido de que hacer empresa de manera formal tiene un costo inmediato pero también un beneficio mayor a futuro⁵⁹.

1.4. Impactos generados

Los impactos generados pueden apreciarse en cuanto a los conflictos sociales, la situación socioeconómica y el manejo ambiental.

1.4.1. Conflictos sociales

La historia de la relación empresa-comunidad ha sido en términos generales armoniosa pero no ha estado exenta de conflictos, los que llegaron a la fase de escalamiento y en su momento representaron un riesgo para la continuidad de las operaciones mineras del CMH. Los conflictos más importantes ocurridos en los últimos años se produjeron en la mina La Bonita y en el depósito de relaves Yuracyacu. El primer caso se presentó por la invasión por parte de mineros artesanales foráneos de esa zona, de la que

58. «[Los miembros de las empresas comunales] se han dado cuenta de que tienen [capacidad de gestión], que tienen capacidad de hacer empresa y reconocen que esa capacidad se la deben al CMH. Ellos están viendo que podían dar más que estar esperando que el gobierno les otorgue partidas o que la misma empresa los apoye en algo, se han dado cuenta de que tienen [capacidad de hacer empresa] y de hacer gestión (entrevista al jefe de Legal de Mina del CMH).

«Hay un [cambio enorme], hace 10 u 11 años siempre nos hemos peleado con CMH, porque [nos metíamos como ilegales], estábamos en corridas, algunas veces venía CMH, nos derrumbaba las minas que hacíamos y nuestro trabajo de nada servía, y cuando iniciamos los trámites [hemos trabajado libremente], hemos podido invertir, hemos podido sacar el mineral, hemos podido entregar y hasta el día de hoy, la comunidad se ha beneficiado mucho» (entrevista a gerente general de Emnuacu).

59. «Ellos ahora comprenden con más facilidad que se tiene que [tributar] cada año, que se tiene que pagar un derecho laboral, que tienen que usar un uniforme, que el trabajador tiene que comer a sus horas, descansar a sus horas, mantener una disciplina, lo que nos ayuda a que comprendan que la empresa no accede a muchas de las solicitudes que tienen ellos, no porque seamos malos, sino porque no se adecúa a la normativa que rige como empresa [...] Ellos están viendo que hay ventajas en [trabajar de manera formal], frente al trabajo tradicional que han tenido por años» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

tuvieron que ser retirados por la fuerza pública⁶⁰. El segundo caso se generó por la difusión de una información errónea y sesgada respecto al material del que se dispondría en el depósito de relaves, lo que generó alarma en la población⁶¹.

Otra fuente de conflicto ocurrió con los mineros informales debido a que, desde hace diez años, invadieron zonas de concesión del CMH, en La Esperanza, Huariracra, Curaubamba y La Soledad, e impactaron negativamente el ecosistema al utilizar insumos tóxicos, como el cianuro, en la recuperación del oro, el cual se drenaba directamente hacia las cuencas sin ningún tipo de tratamiento. Por ello se produjeron enfrentamientos con la empresa pero, poco a poco, fueron cediendo algunos y, principalmente, las comunidades campesinas fueron las que se interesaron en que se les entregue o se les firme contratos de explotación artesanal⁶².

60. «El único [hecho de violencia] fue en la mina La Bonita, donde un grupo de mineros artesanales había [invadido una mina] que CMH tenía trabajando, pero en este [conflicto] no había gente de la comunidad, el conflicto fue con gente de fuera que había entrado por la fuerza en esta zona y CMH la recuperó mediante un enfrentamiento donde participaron las fuerzas especiales de la policía» (entrevista al gerente general de Emnuacu).

«Todos los que estaban en La Bonita eran [gente foránea] y para poderlos sacar hubo un enfrentamiento fuerte con la empresa. No era gente de las comunidades, eran gente de Trujillo, Chimbote y de otros lugares» (entrevista al jefe Legal de Mina del CMH).

61. «[La población] pensaba, o los malinformaron, que iba a ser para [relaves de cianuración], que genera bastante pánico por el tema del cuidado ambiental [...] por ello tuvimos algunos problemas con la comunidad de Pías, la gente de Yuracyacu, pero que finalmente se resolvieron. Vino el diálogo, es cierto que hubo unas [manifestaciones de fuerza] también pero porque es parte tal vez de lo que se ve en el país también, donde hay una corriente de opinión que considera que mientras más protestas generas frente a una empresa minera, logras arrancarle mayores beneficios» (entrevista al jefe de Relaciones Comunitarias del CMH).

62. «Hace más de 10 años empezaron a [cianurar] y tuvimos problemas muy complicados, hemos llegado a tener un promedio de mil mineros que estaban [cianurando], con un [efecto muy nocivo] en contaminación del medio ambiente en el distrito de Parcoy. Justamente, la norma [de formalización] permitió entrar en conversaciones con estos señores para que dejen de cianurar. La empresa puso dos condiciones cuando empezamos a conversar: una era que [dejaran de cianurar] y dos, que sean gente nativa del lugar y que se encuentren cerca del área de influencia de las operaciones del CMH que es lo que la ley siempre nos exige que tenemos que apoyar» (entrevista al jefe Legal de Mina del CMH).

En términos generales, con la creación de las empresas comunales se ha logrado un acercamiento con las comunidades que ha permitido mantener un clima de paz, cooperación y cordialidad entre las partes⁶³. Hecho que ha contribuido a constituir a las comunidades como socios estratégicos de la empresa⁶⁴, lo que ha reducido notablemente cualquier tipo de conflicto o enfrentamiento entre empresa y comunidad.

1.4.2. Factores socioeconómicos

De acuerdo con la percepción de los distintos entrevistados, se considera que los principales impactos socioeconómicos generados por la estrategia de RSE empleada por la empresa titular minera son:

- *Educación*. Casi el 95% de los hijos de los comuneros que terminan la instrucción primaria estudian secundaria. Asimismo, el 20% de ellos estudia un nivel superior, sea en el Instituto Superior de Educación Tecnológica de Parcoy o en otros institutos o universidades de la región.
- *Empleo*. Alrededor del 40% de los pobladores de las comunidades se beneficia con las oportunidades de trabajo que las empresas comunales generan como resultado de sus operaciones. Asimismo, los contratos mineros de explotación suscritos entre el CMH y las empresas comunales han beneficiado económicamente a cerca de 200 familias, que involucran alrededor de 2000 personas.
- *Gobierno local*. Como producto del canon minero la Municipalidad del Distrito de Parcoy recibe recursos económicos que se han inver-

63. «Antes de que haya todo esto, hasta paros se hacían, se pedían diversas cosas al CMH, [ahora ni molestamos], porque a veces queremos algo para nuestros locales comunales, nuestras asociaciones civiles, nuestras instituciones que tenemos, sacamos de nuestro bolsillo y nosotros solos lo hacemos (entrevista al presidente administrativo de la empresa comunal CCA).

64. «Hay un proceso de [alianza estratégica] con las comunidades campesinas que nos ha permitido trabajar ahora de la mano, es decir, las comunidades campesinas están contentas con el convenio y nos dan [respaldo] para que la empresa pueda [trabajar con tranquilidad], y otro beneficio para la empresa es que también se está logrando que el entorno y las áreas de influencia participen del beneficio de la minería» (entrevista al jefe Legal de Mina del CMH).

tido en proyectos como el mejoramiento del servicio vial de ingreso al distrito, con una inversión de 5.5 millones de soles; la creación del minicomplejo deportivo de la comunidad de Alpamarca, con una inversión de 1.7 millones de soles; o la instalación de los servicios educativos de primaria de Llacuabamba José Carlos Mariátegui, con una inversión de 9.6 millones de soles.

Cada uno de estos puntos se encuentra debidamente sustentado en las entrevistas que se citan a lo largo de este capítulo.

1.4.3. Contaminación ambiental

La empresa minera titular ha visto impactada de manera negativa su área de influencia en diversos aspectos ambientales, como suelo, agua, flora y fauna, por causa de la minería artesanal informal.

Hoy en día nuestro país cuenta con una de las legislaciones más exigentes de la región en materia ambiental, con estándares de fiscalización muy estrictos respecto de los límites máximos permisibles (LMP) para el cuidado del medio ambiente. En este contexto, se aprecia que la empresa minera titular vela por el cuidado del ecosistema de manera muy estricta y, a su vez, cumple con los parámetros ambientales establecidos por las autoridades competentes a través de las normas legales vigentes para el sector y extiende esta labor a las comunidades⁶⁵.

Se constata que, como producto de la creación de las empresas comunales, la empresa minera titular ha generado un cambio en la mentalidad de los comuneros, quienes actualmente han eliminado todo proceso de cianuración de sus faenas y, por ende, han dejado de causar perjuicios al medio ambiente.

65. «Nuestra área vela y asegura el cumplimiento de las obligaciones legales en materia ambiental y dentro de esa función se enmarcan nuestros trabajos de monitoreo ambiental y de implementación de proyectos de adecuación a las nuevas normas, que cada vez son más estrictas. También involucra o implica el trabajo con comunidades, porque ellos son nuestros principales *stakeholders*, con los que tenemos desde actividades de campo hasta monitoreos participativos» (entrevista al jefe de Medio Ambiente del CMH).

2. Percepción de nivel de satisfacción de los trabajadores de las empresas comunales

Establecido el marco en el cual se desenvuelven las empresas comunales, a continuación se evaluará la percepción de sus socios y trabajadores respecto de su funcionamiento y su relación con la actividad minera, con base en la encuesta de percepción de satisfacción aplicada para el presente estudio.

Esta encuesta planteó preguntas como la satisfacción con las empresas comunales, la legitimidad de la empresa minera titular, la compatibilidad de intereses de esta con las empresas comunales, acerca de la empresa minera titular, la reputación de la actividad minera y la igualdad en las empresas comunales.

2.1. Satisfacción con las empresas comunales

Los resultados de la encuesta muestran un alto nivel de satisfacción de expectativas respecto de la creación de las empresas comunales, puesto que el 91% de respuestas indica que se encuentran muy satisfechos (48%) o satisfechos (43%) con este hecho. No obstante, también se puede observar un porcentaje menor de encuestados, el 9%, que considera que la creación de las empresas comunales no cumple sus expectativas (figura 4.1).

Al analizar el índice promedio de satisfacción por segmentos se puede apreciar que existe un alto nivel de satisfacción, puesto que 157 de las respuestas se sitúan en el rango de satisfechos (75) o muy satisfechos (82); por ello, el índice general de satisfacción es de 4.36 puntos (figura 4.2).

2.2. Legitimidad de la empresa minera titular

La legitimidad legal, social e individual se mide en función del nivel de cumplimiento de la empresa y de su personal de convenios y acuerdos. Si estos se cumplen a cabalidad, se consideran totalmente legítimos, si se cumplen solo mayoritariamente se consideran mínimamente legítimos y si no se cumplen se consideran ilegítimos.

En este caso, el 49% de los encuestados cree que el CMH y su personal sí cumplen con convenios y acuerdos, los que se consideran totalmente



Figura 4.1. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: nivel de satisfacción con la empresa, 2016

Elaboración propia.

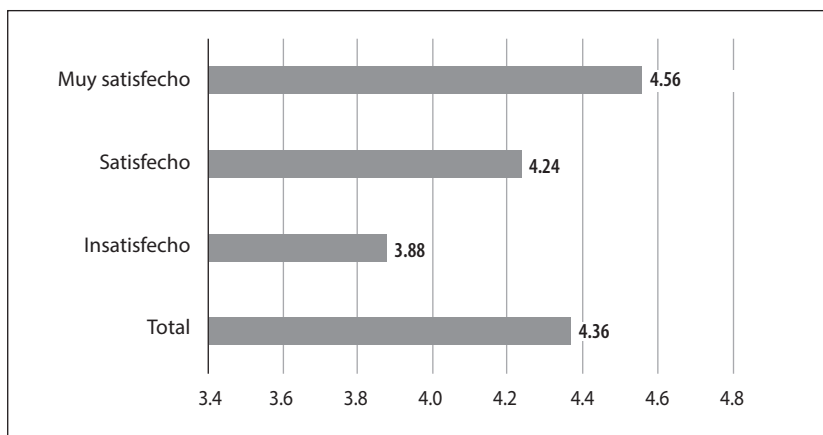


Figura 4.2. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: índice promedio de satisfacción con la empresa, 2016

Elaboración propia.

legítimos; el 41% de los encuestados cree que el CMH y su personal cumplen convenios y acuerdos en la mayoría de los casos, los que se ven como mínimamente legítimos; y el 10% de los encuestados declara que los acuerdos no son ni legítimos ni ilegítimos, es decir, es neutral frente a estos (figura 4.3).

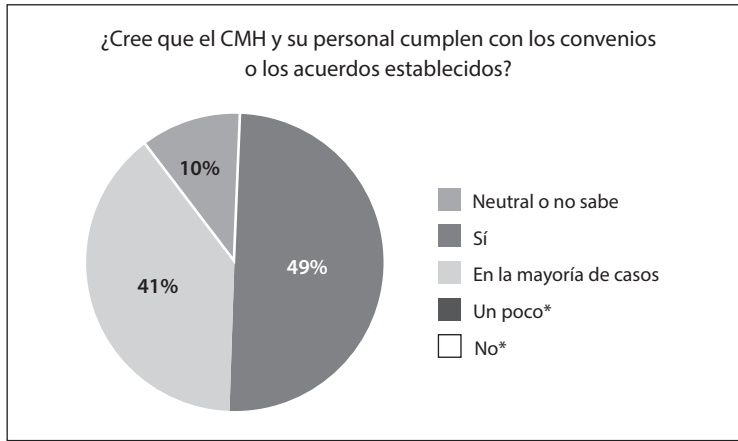


Figura 4.3. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: legitimidad, 2016

* No hubo ninguna respuesta en esta categoría.
Elaboración propia.

2.3. Compatibilidad de intereses con la empresa minera titular

La compatibilidad de intereses se evalúa por la convivencia pacífica, la mejora de los ingresos y la calidad de vida.

Respecto a la convivencia pacífica, el 48% de los encuestados considera que la creación de las empresas comunales ha permitido una convivencia pacífica; es decir, no ven los intereses del CMH como conflictivos sino como complementarios, y el 52% opina que la creación de las empresas comunales en la mayoría de los casos ha permitido una convivencia pacífica, es decir, los intereses del CMH y de la comunidad se complementan mínimamente. En este caso no existen posiciones neutrales o contrarias (figura 4.4).

Acercas del nivel de ingresos, el 49% de los encuestados afirma que la creación de las empresas comunales ha permitido mejorarlos, es decir, que los intereses del CMH y los de la comunidad no se ven como conflictivos sino como complementarios; y el 51% de los encuestados piensa que la creación de las empresas comunales ha permitido mejorar su nivel de ingresos en la mayoría de los casos, es decir, que los intereses de empresa y comunidad son mínimamente complementarios. Ante esta pregunta tampoco existe neutralidad (figura 4.5).

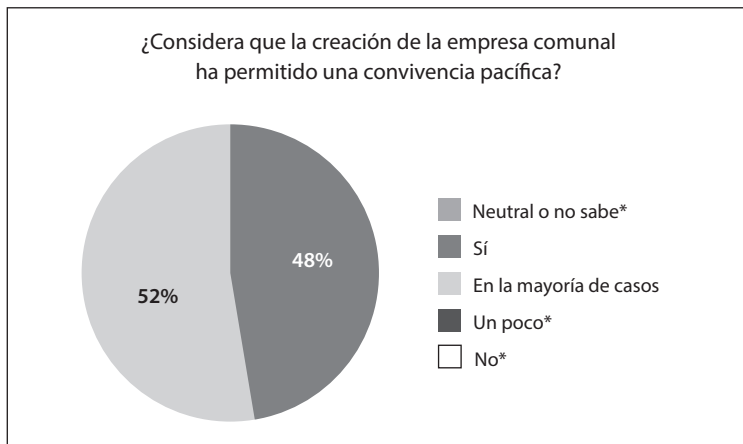


Figura 4.4. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: compatibilidad de intereses (convivencia pacífica), 2016

* No hubo ninguna respuesta en esta categoría.
Elaboración propia.

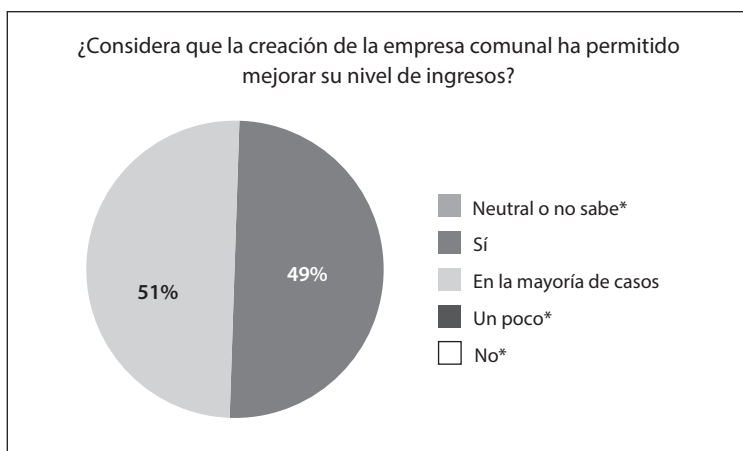


Figura 4.5. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: compatibilidad de intereses (nivel de ingresos), 2016

* No hubo ninguna respuesta en esta categoría.
Elaboración propia.

Respecto de la calidad de vida, el 44% de los encuestados opina que la creación de las empresas comunales sí ha permitido mejorarla, es decir, que los intereses del CMH no se ven como conflictivos sino como complementarios; y el 56% afirma que la creación de las empresas comunales ha

permitido la mayoría de las veces mejorar su calidad de vida, es decir, que los intereses del CMH y de la comunidad se complementan mínimamente. Nuevamente, no existen respuestas neutrales (figura 4.6).

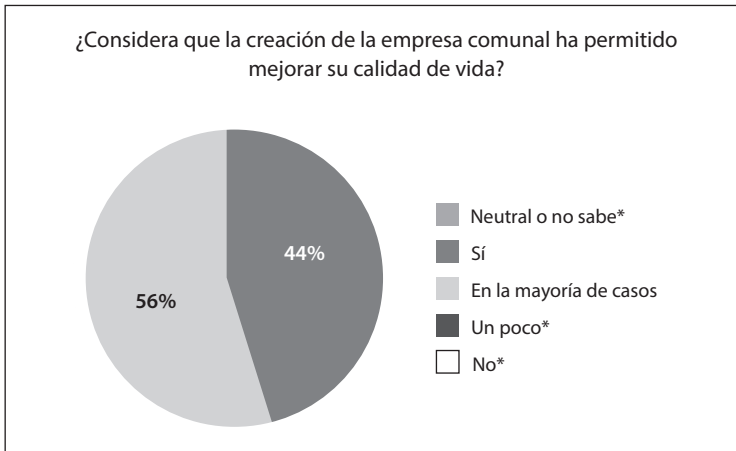


Figura 4.6. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: compatibilidad de intereses (calidad de vida), 2016

* No hubo ninguna respuesta en esta categoría.
Elaboración propia.

2.4. Respeto de la empresa minera titular

En cuanto al respeto, el 42% de los encuestados afirma que el CMH sí es respetuoso frente a ellos, su comunidad y su empresa comunal; el 44% de los encuestados declara que la empresa es respetuosa en la mayoría de los casos y el 3% siente que son poco respetuosos; mientras que 11% de los encuestados es neutral (figura 4.7).

2.5. Reputación de la actividad minera

Sobre la reputación, el 42% de los encuestados considera que la minería, y el CMH en particular, tienen una reputación bastante positiva; el 46% de los encuestados afirma que el sector minero, y en particular el CMH, tienen una reputación muy positiva; el 9% de los encuestados son neutrales o no saben; y el 3% de los encuestados piensa que la minería, y el CMH en particular, tienen una reputación bastante negativa (figura 4.8).

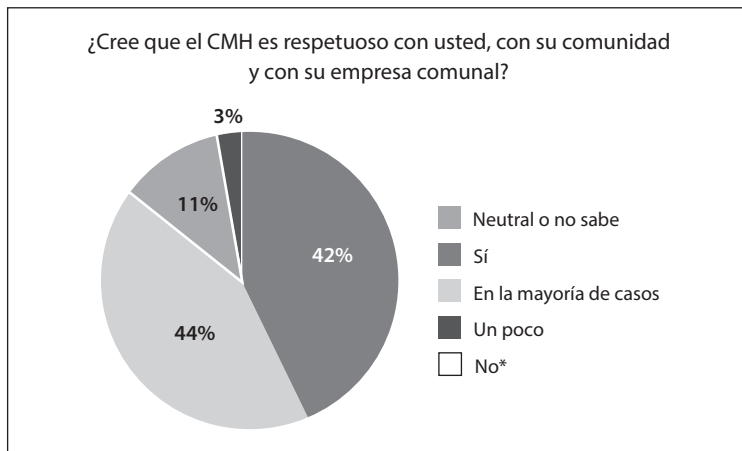


Figura 4.7. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: respeto, 2016

* No hubo ninguna respuesta en esta categoría.
Elaboración propia.

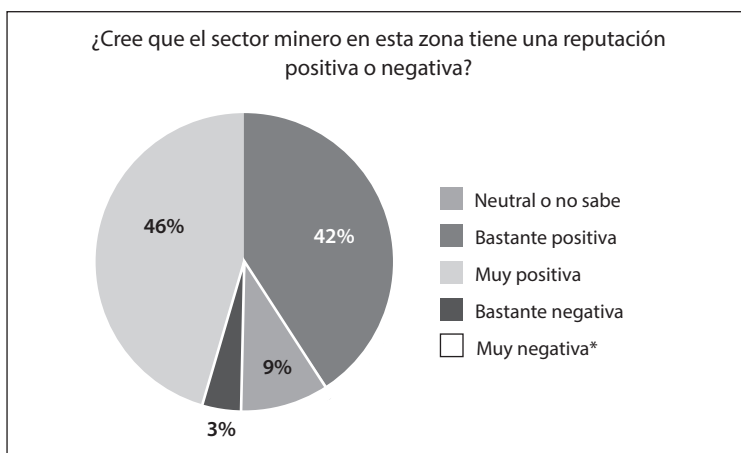


Figura 4.8. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: reputación, 2016

* No hubo ninguna respuesta en esta categoría.
Elaboración propia.

2.6. Igualdad en las empresas comunales

Este aspecto se evalúa con base en el trato y la igualdad de oportunidades al interior de la empresa comunal.

Sobre trato igualitario, el 43% de los encuestados opina que todos los miembros de la comunidad sí lo reciben de parte de la empresa comunal, es decir, que la distribución de los beneficios y los impactos de la minería, y en particular del CMH, es muy equitativa; el 39% de los encuestados considera que todos los miembros de la comunidad en la mayoría de los casos tienen un trato igualitario de parte de la empresa comunal, es decir, que la distribución de los beneficios y los impactos de la minería, y en particular del CMH, es bastante equitativa; el 16% de los encuestados es neutral o no sabe; el 1% estima que la distribución es poco equitativa y otro 1% considera que no es equitativa (figura 4.9).

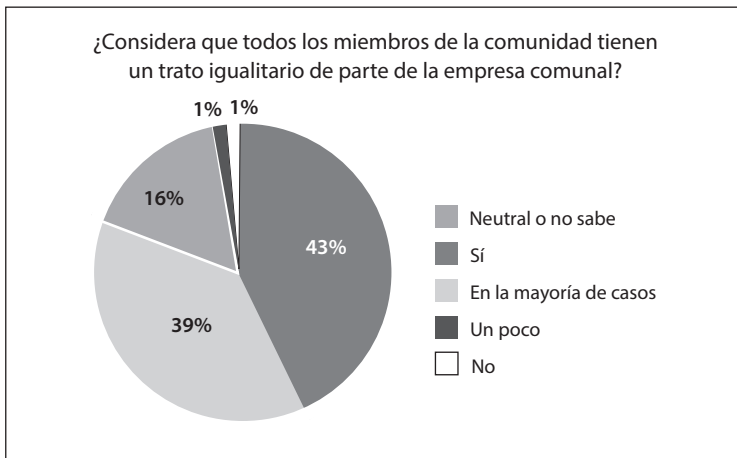


Figura 4.9. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: igualdad (trato igualitario), 2016

Elaboración propia.

Sobre la igualdad de acceso a oportunidades de empleo en la empresa comunal, el 46% de los encuestados encuentra que todos los miembros de la comunidad sí las tienen, es decir, que la distribución de los beneficios y los impactos de la minería, y en particular del CMH, es muy equitativa; el 41% de los encuestados considera que en la mayoría de los casos los miembros de la comunidad tienen acceso a oportunidades de empleo en la empresa comunal, es decir, que la distribución de los beneficios y los impactos de la minería y, en particular del CMH, es bastante equitativa; y el 1% de los encuestados cree que todos los miembros de la comunidad tienen poco acceso a oportunidades de empleo en la empresa comunal, es decir, que

la distribución de los beneficios y los impactos de la minería, y en particular del CMH, no es equitativa; mientras que el 12% de los encuestados se mantiene neutral (figura 4.10).

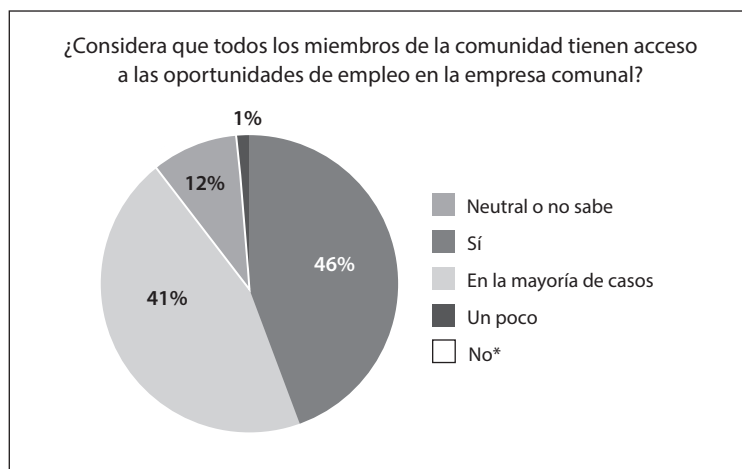


Figura 4.10. Encuesta a trabajadores de empresas comunales de Parcoy: igualdad (oportunidades de empleo)

* No hubo ninguna respuesta en esta categoría.
Elaboración propia.

3. Modelo conceptual final

Relacionando los resultados de las entrevistas y de la encuesta con el modelo conceptual inicial se puede llegar a un nuevo perfil de actividades de responsabilidad social y de interacciones entre los grupos de interés. En este sentido, la relación entre la empresa minera titular, las comunidades campesinas y las empresas comunales configura un modelo más complejo al propuesto inicialmente (figura 4.11).

Como se aprecia en el esquema presentado, en este modelo final:

- El CMH tiene como parte de su estrategia de RSE dos líneas de trabajo respecto de las comunidades campesinas de Alpamarca, Curaubamba y Parcoy:
 - El desarrollo de actividades de filantropía estratégica.
 - La generación de oportunidades de empleo y de negocio.

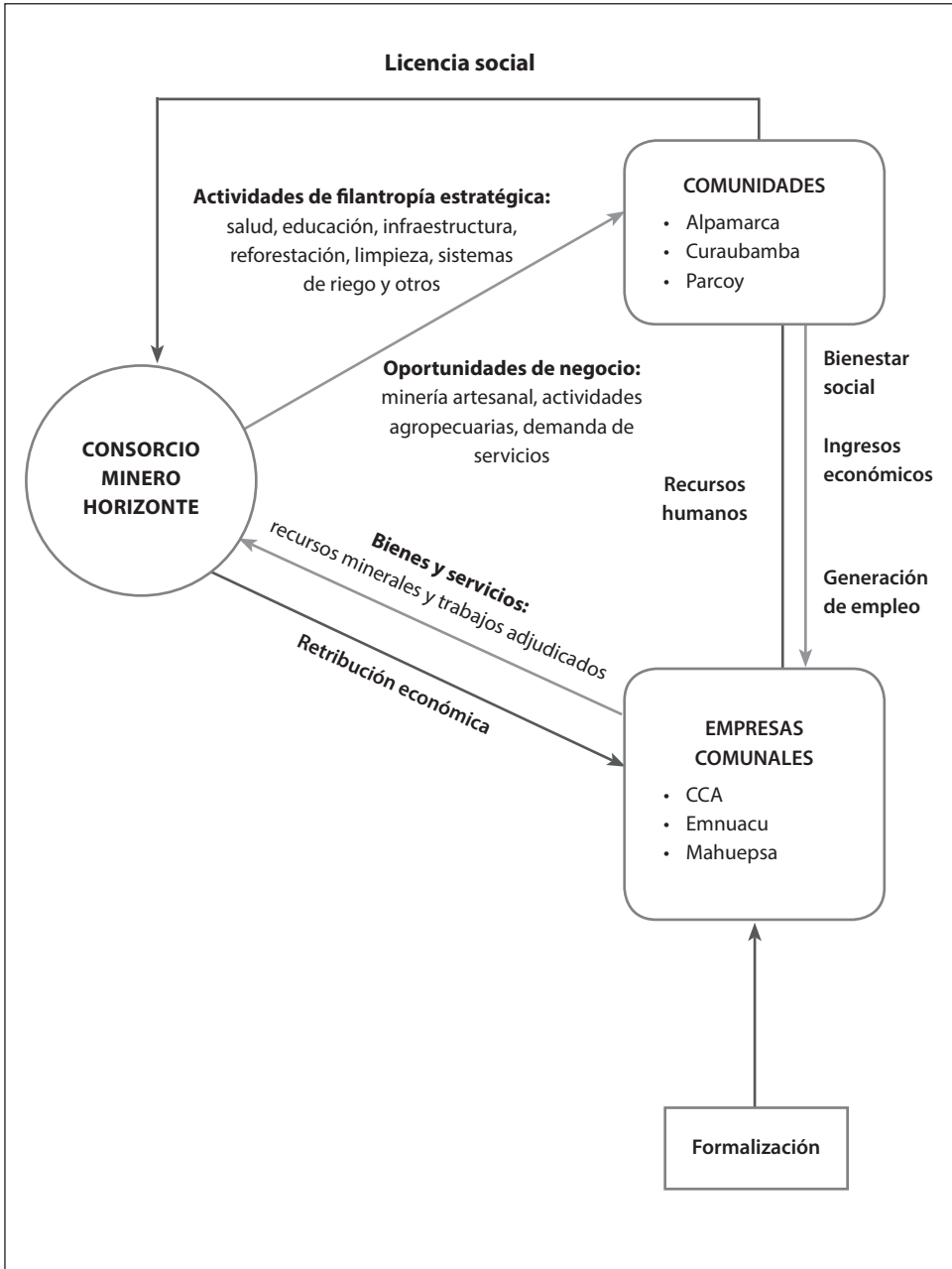


Figura 4.11. Modelo conceptual final

Elaboración propia.

- Las comunidades campesinas antes citadas han formado las empresas comunales CCA, Emnuacu y Mahuepsa, debidamente formalizadas con el apoyo estratégico del CMH, que han suscrito contratos preferentes con la empresa minera titular para cumplir con su demanda insatisfecha. Este hecho permite que las empresas comunales generen puestos de trabajo, los cuales serán ocupados principalmente por miembros de las comunidades.
- Como producto de la venta del recurso mineral extraído y de los servicios ofrecidos al CMH, dos de las tres empresas comunales obtienen una retribución económica, la cual permite que los miembros de sus comunidades tengan mayores ingresos económicos, más bienestar y un elevado grado de satisfacción respecto de las operaciones del CMH.
- Finalmente, las comunidades campesinas de Alpamarca y Curau-bamba y el centro poblado de Parcoy, como resultado del impacto positivo generado, aprueban la continuidad de las operaciones del CMH, otorgándole su licencia social.

Después de haber obtenido y descrito estos resultados, corresponde discutirlos con el propósito de compararlos y relacionarlos con la información planteada en los capítulos precedentes.

3.1. Empresa minera-comunidad campesina

Respecto de las relaciones entre la empresa minera y las comunidades campesinas destacan tres aspectos: la filantropía estratégica, la oportunidad de negocio y la licencia social.

3.1.1. Actividades de filantropía estratégica

Las actividades filantrópicas estratégicas, además de ser un pilar que contribuye al desarrollo de las comunidades, permiten a la empresa minera titular estrechar vínculos con la comunidad. En ese sentido, Thorne *et al.* (2011) indican que la empresa minera ve en la filantropía estratégica un medio para conseguir el objetivo de garantizar la continuidad de sus operaciones a través de la satisfacción de las principales necesidades de los diferentes grupos de interés. Asimismo, Kramer y Porter (2003) afirman que debe existir una fuerte interrelación entre la empresa y la sociedad que la acoge.

De las entrevistas realizadas se puede concluir que la empresa minera titular ejecuta actividades filantrópicas, las cuales se centran en los siguientes rubros:

- *Infraestructura*: las mejoras y el mantenimiento de las vías de comunicación aumentan el valor en la zona de influencia y permiten potenciar y maximizar las diferentes actividades económicas propias de las comunidades campesinas, además de las actividades mineras.
- *Salud*: los pobladores de las comunidades campesinas disponen hoy en día de una atención médica oportuna y de mejor calidad, además de apoyo complementario de manera directa por parte de la empresa minera titular, con servicios de atención y traslados de emergencia a instalaciones mejor equipadas, lo que aumenta la expectativa de vida de los pobladores de la zona.
- *Educación*: los hijos de los pobladores de las comunidades campesinas cuentan actualmente con instalaciones adecuadas, docentes capacitados y mayor acceso a estudios, todo lo cual les permite elevar sus conocimientos socioculturales y les brinda mayores oportunidades, lo que tiene una repercusión positiva en su calidad de vida.
- *Programas de capacitación*: los miembros de las comunidades campesinas han ganado la capacidad de desarrollar actividades económicas locales autosostenibles, agrícolas, pecuarias o de otro tipo, para la generación de negocios propios.

3.1.2. Oportunidad de negocio

Tanto Drucker (citado en Portales & García de la Torre, 2012, 5) como Kemp *et al.* (2006) coinciden en señalar que las oportunidades de negocio que generen las empresas como estrategia de RSE impactarán de manera positiva en los pobladores de la zona de influencia, pues se incrementarán la demanda de empleo, los ingresos económicos, las posibilidades de capacitación y, en general, la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

En ese sentido, las operaciones de la empresa minera titular en el distrito de Parcoy han generado importantes oportunidades de negocio, las cuales están relacionadas básicamente con el desarrollo de sus actividades mineras. Es importante señalar que la empresa minera titular ha logrado

canalizar estas oportunidades de negocio en una estrategia de RSE distinta a las actividades filantrópicas, lo que ha permitido en gran medida que los mismos miembros de las comunidades aledañas les brinden los bienes y los servicios demandados a través de sus propias empresas comunales, previa adjudicación directa del trabajo específico a realizar.

Sin embargo, la empresa minera titular ha dado un paso más allá en lo que respecta a las oportunidades de negocio, pues no se ha limitado a demandar a las empresas comunales bienes y servicios, sino que ha contribuido activamente a que los miembros de la zona de influencia desarrollen y perfeccionen negocios relacionados principalmente con actividades pecuarias y agrícolas, con el propósito de que en el largo plazo sean mucho más productivos y, en consecuencia, autosostenibles.

3.1.3. Licencia social

De la definición de Thomson y Boutilier (2011) se desprende que la licencia social no se limita a la aprobación de las comunidades para que una empresa minera opere, también es necesario que esta sea continua, es decir, que se extienda a lo largo de las operaciones de dicha empresa en la zona de concesión. Se considera que lo más complicado no es obtener la licencia social sino mantenerla pues, como se ha constatado, muchas empresas mineras han tenido que paralizar sus operaciones por conflictos sociales con las comunidades aledañas luego de haber trabajado aparentemente sin problemas. Si se identifican los motivos de las paralizaciones, muchos de ellos están relacionados con el poco o el nulo beneficio que las comunidades perciben de la empresa minera, lo cual desencadena descontento social. Por esta razón, la licencia social para operar tiene una relación directa con el grado de satisfacción y cumplimiento de expectativas de las comunidades que la otorgan.

En ese orden de ideas, y luego de apreciar los resultados obtenidos, se desprende que la licencia social otorgada a la empresa minera titular por las comunidades campesinas de Parcoy se ha mantenido a lo largo de sus operaciones y, más aún, se ha visto fortalecida con la nueva estrategia de RSE desarrollada; en los últimos años no ha existido riesgo de conflicto social alguno que ponga en peligro la ejecución normal de las operaciones del CMH. Esto se refuerza con la aprobación manifiesta por parte de los

miembros de las empresas comunales y, en general, de los miembros de las comunidades campesinas, dado el grado de satisfacción generado por la empresa minera titular, que asciende al 91%.

Sin duda alguna, la permanencia del desarrollo normal de las operaciones del CMH en el distrito evidencia la existencia de la licencia social otorgada por las comunidades campesinas.

3.2. Comunidad campesina-empresa comunal

Los aspectos que destacan en la relación entre comunidades campesinas y empresas comunales son: generación de empleo, bienestar social, ingresos económicos y promoción de recursos humanos.

3.2.1. Generación de empleo

Kemp *et al.* (2006) señalan que la industria minera es una fuente generadora de empleo directo e indirecto, trasladando desarrollo a los pobladores y, por ende, a las comunidades conexas o contiguas al proyecto. Esta afirmación guarda relación con los resultados comprobados en el campo, toda vez que, en definitiva, las comunidades campesinas de Parcoy se ven beneficiadas con el empleo generado por la empresa minera titular a través de las empresas comunales.

La generación de empleo se presenta de dos formas. La primera, a través de la ejecución de servicios que demandan mano de obra para el desarrollo de actividades conexas de campo requeridas por la empresa minera titular; se debe aclarar que estas actividades no se encuentran relacionadas con el núcleo central (*core*) del negocio minero. La segunda, por medio de la oferta de bienes en la que los integrantes de la empresa comunal, al desarrollar sus actividades en el rubro de minería artesanal, demandan personal para proveer materias primas a la empresa minera titular.

El resultado final, la generación de empleo para los pobladores de las comunidades campesinas, es muy atractivo ya que, además de tener ingresos económicos con los que antes no contaban, les otorga la posibilidad de integrar una organización de manera formal, obteniendo todos los beneficios que por ley les corresponden.

3.2.2. Bienestar social

El bienestar social se encuentra íntimamente relacionado con el alto grado de satisfacción que tienen las comunidades con las operaciones de la empresa. Es más, se podría afirmar que este y la respectiva aprobación de las operaciones de dicha empresa en su zona de influencia son consecuencia del bienestar social generado por esta última.

Como afirman Thorne *et al.* (2011), la sociedad espera que los negocios sean socialmente responsables y que contribuyan al bienestar de las comunidades en las cuales funcionan. En ese contexto, se ha comprobado que la empresa minera titular, mediante el despliegue de su estrategia de RSE ha generado bienestar social a los pobladores de su zona de influencia, lo que se evidencia en una mejora sustancial en la calidad de vida tanto de los miembros de las comunidades como de los centros poblados y anexos del distrito. Esto se refleja en la mayor disponibilidad económica de los pobladores de la zona, el incremento de negocios y emprendimientos de los comuneros, la mejora de la infraestructura, la existencia de centros de salud y el acceso a educación de calidad, entre otros aspectos.

Sin lugar a dudas, se considera que la estrategia de RSE que desarrolla el CMH es correcta, al no limitarse a generar el bienestar social antes señalado, sino al integrarlo con el crecimiento económico y la protección ambiental, tal como indica Navarro (2008).

3.2.3. Ingresos económicos

Sin lugar a dudas, el ingreso económico resulta un pilar fundamental para el desarrollo y el sostenimiento de toda sociedad. Este recurso permite a las familias acceder a los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades.

La investigación ha comprobado que, gracias a las utilidades obtenidas por las empresas comunales y a la demanda de trabajo que estas generan para los miembros de la comunidad, se ha logrado mejorar sustancialmente los ingresos económicos de toda la población involucrada, los cuales antes solo dependían de las dádivas de la empresa privada, del apoyo social del Estado y de las actividades agropecuarias rudimentarias que desarrollaban.

En cambio, ahora los ingresos económicos que generan las empresas comunales a sus respectivas comunidades campesinas no solo permiten satisfacer las necesidades básicas de sus habitantes, sino que contribuyen a mejorar su calidad de vida y dinamizar su actividad económica mediante el incremento de su consumo. Como se evidenció en las entrevistas realizadas, en la actualidad, no resulta extraño ver a sus comuneros con propiedades en la ciudad de Trujillo o con hijos estudiando en universidades e institutos privados, lo cual antes del desarrollo de las empresas comunales era poco probable.

Se concluye, por tanto, que las operaciones de las empresas comunales han permitido que se genere en las comunidades campesinas un «efecto comunidad» (Gonzales de Olarte, 1986), toda vez que los ingresos económicos generados por su propio trabajo y capital impactan directamente en su desarrollo y bienestar social.

Lo antes señalado permite relacionar en cierto modo a las empresas comunales con las empresas sociales (Chliova *et al.*, 2011), ya que en ambas se evidencia la búsqueda de un valor social y económico.

3.2.4. Recursos humanos

Los recursos humanos se encuentran directamente relacionados con la generación de empleo. Como ha señalado, la creación de empresas comunales ha propiciado la generación de puestos de trabajo. Sin duda, esta demanda de personal ha sido satisfecha en gran medida por los propios miembros de la comunidad, quienes proveen mano de obra en los distintos rubros a los que se dedican las empresas comunales a cambio de la correspondiente retribución económica, lo cual, en consecuencia, genera ingresos económicos a las comunidades campesinas. Se puede afirmar, por tanto, que la creación de empresas comunales está generando un círculo virtuoso, lo cual definitivamente impacta de manera positiva a la población.

No obstante, es necesario precisar que el recurso humano con el que cuentan las empresas comunales no pertenece exclusivamente a miembros de la comunidad. Si bien los empleos generados se encuentran ocupados en gran medida por los propios comuneros, las empresas comunales, al desempeñarse en distintos rubros, necesitan también cierto número de

mano de obra calificada o con conocimientos técnicos, como administradores, contadores o ingenieros. Este tipo de recurso humano por lo general proviene de otras zonas del país, lo cual indica que los impactos generados por las empresas comunales en materia de empleo trascienden las fronteras del distrito.

Se puede así inferir que lo señalado por Díaz Polanco (1975) respecto a que la empresa comunal está basada principalmente en la explotación de la propia fuerza de trabajo asalariada no se ajusta a la realidad de las empresas comunales de Parcoy.

3.3. Empresa minera-empresas comunales

En cuanto a las relaciones entre empresa minera y empresas comunales se deben considerar los bienes y servicios, la retribución económica y la formalización.

3.3.1. Bienes y servicios

Los bienes y servicios brindados por las empresas comunales a la empresa minera titular están directamente relacionados con bienes producto de la minería artesanal y servicios en obras civiles, transporte, alquiler de maquinaria, metalmecánica, actividad agropecuaria y forestal, entre otros.

Los miembros de la comunidad formalizan sus empresas comunales con la finalidad de generar sus propios ingresos económicos, en las que no solo deben responsabilizarse de proporcionar de manera adecuada bienes y servicios sino, además, deben asumir los costos sociales, ecológicos y ambientales que resultan de estas actividades (Ferrer & Martínez, 2006).

Es necesario precisar que respecto a los servicios que requieren de mano de obra calificada y un mayor conocimiento técnico se contratan especialistas que no necesariamente pertenecen a las comunidades campesinas, lo cual puede traer consigo un beneficio mutuo y un aprendizaje constante de los miembros de la empresa comunal, quienes se retroalimentan de los conocimientos y la experiencia de estos trabajadores externos, esto contribuye al desarrollo de la gestión técnica de la empresa comunal.

Por otro lado, la empresa titular minera se beneficia al comprar mineral de su zona de concesión, el que anteriormente la minería informal vendía a empresas mineras de otras localidades, principalmente Nazca en el departamento de Ica. Esta adquisición del mineral extraído por las empresas comunales formalizadas genera a la empresa minera titular rentabilidad, dado que tiene la capacidad suficiente para beneficiar los recursos minerales obtenidos en su propia zona de concesión.

3.3.2. Retribución económica

Tal como se evidencia en las entrevistas efectuadas, las actividades de venta de mineral y prestación de servicios destinados a la empresa minera titular constituyen una importante retribución económica a las empresas comunales, lo cual hace posible su autostenimiento y la generación de utilidades para sus miembros.

Es importante resaltar que la retribución económica obtenida por las empresas comunales no sería factible si previamente no se hubiese cumplido con todos los requisitos de formalización solicitados por la empresa minera titular de la zona de concesión, en los cuales no solo se consideran los requisitos mínimos de la contratante sino, además, lo solicitado por las entidades gubernamentales como el cumplimiento legal en materia de tributación, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y uso de explosivos (El Batolito, 2013).

De lo cual, se puede inferir que la retribución económica que obtienen las empresas comunales no solo beneficia a sus miembros y a sus respectivas comunidades campesinas, sino que también aporta al desarrollo económico del país, mediante el pago de tributos y contribuciones.

3.3.3. Formalización

La minería artesanal informal ha sido uno de los grandes problemas a los cuales se ha enfrentado no solo la empresa minera titular sino el propio Estado. Estas empresas informales generan altos grados de contaminación del medio ambiente, son una de las fuentes más importantes de la ocurrencia de conflictos sociales en el rubro minero, no cumplen con las normas sociolaborales, no tributan y, lo que es peor, arrastran a otros pobladores

a imitar estas malas prácticas. Como se puede apreciar, el impacto que ocasiona la minería informal es definitivamente negativo.

Como se ha mencionado, antes de la formación de empresas comunales en Parcoy existía un gran número de mineros artesanales informales, en su mayor parte foráneos, que extraían y procesaban mineral sin autorización en la zona de concesión de la empresa minera titular, causando daño medioambiental, ocasionando hechos conflictivos y generando serios inconvenientes frente a los organismos fiscalizadores estatales.

En ese contexto, y al amparo de la ley para la formalización de las actividades de pequeña minería y minería artesanal⁶⁶, es que el CMH inició el procedimiento para formalizar esta actividad para lo cual utilizó como principales mecanismos el fomento a la creación de empresas comunales, la participación única de los socios y el personal de las comunidades, y la suscripción de contratos de explotación minera en la zona de concesión.

Esta estrategia ha generado impactos positivos desde todo punto de vista. En primer lugar porque ha permitido erradicar a los mineros informales foráneos generadores de conflictos sociales; en segundo lugar porque mediante la formación de empresas comunales se está logrando la formalización de los mineros artesanales de la zona; en tercer lugar porque se ha generado un cambio de mentalidad en los comuneros, los cuales no permiten el ingreso de personal foráneo en la zona de concesión; en cuarto lugar porque ha conseguido disminuir en forma significativa el grado de contaminación ambiental; y en quinto lugar porque se ha logrado estrechar los lazos de cordialidad con las comunidades campesinas y así mantener la licencia social.

Por lo tanto, la formalización puesta en marcha a través de las empresas comunales ha sido sin lugar a dudas una estrategia fundamental para la ejecución óptima de las operaciones de la empresa minera titular.

66. Decreto Legislativo 1105.

3.4. Impactos generados

Los principales impactos generados se refieren a la disminución de los conflictos sociales, la mejora de los factores socioeconómicos y el control de la contaminación ambiental.

3.4.1. Conflictos sociales

Por naturaleza el ser humano y sus distintas agrupaciones, principalmente por niveles sociales, no siempre comparte las mismas ideas; son esas diferencias las que escalan y llegan a tal nivel de complejidad que terminan transformándose en conflictos.

Hocker y Wilmot (citados por Gómez Funes, 2013) y Freund (citado por Grau, 2011) señalan que el conflicto es una pugna entre dos partes y que ambas, por hacer prevalecer sus puntos de vista, adoptan posiciones que se van radicalizando con el tiempo hasta llegar a transformarse en violencia.

Al contrastar estas afirmaciones con la información encontrada en los resultados de esta investigación se comprueba que, si bien los conflictos generados entre las comunidades campesinas y la empresa minera titular no se radicalizaron ni llegaron a transformarse en hechos de violencia concretos, su ocurrencia llegó a poner en riesgo el desarrollo normal de las operaciones mineras.

A pesar de que estos conflictos se superaron con éxito en su oportunidad, fueron necesarias para ello una comunicación transparente y constante entre ambas partes y una reformulación de la estrategia de RSE empleada por la empresa minera titular. Esta nueva estrategia y el cumplimiento de sus compromisos han potenciado enormemente la confianza entre la comunidad y la empresa minera titular, permitiéndole a esta última mantener la licencia social y continuar con sus operaciones con total normalidad.

3.4.2. Factores socioeconómicos

Del análisis de los factores socioeconómicos relacionados con la zona de la concesión minera en estudio se puede apreciar que el IDH de Pataz en 2007 la ubicaba como una de las provincias más pobres y rezagadas del país (BCR, 2013).

Gracias a la actividad minera formalizada se puede apreciar un crecimiento del PBI en el departamento de La Libertad del 4.4% en 2009 (INEI, 2010, 4) al 4.9% en 2014 (INEI, 2015, 4), con el sector minero como uno de los componentes fundamentales del PBI regional del cual representa el 18% (INEI, 2015, 17).

Ya se han presentado los indicadores sociales que muestran una notable mejora.

3.4.3. Contaminación ambiental

La contaminación ambiental es una de las causas más relevantes de generación de conflictos sociales mineros y la principal de que las comunidades se involucren activamente en estos mediante protestas, paralizaciones y reclamos ante diferentes autoridades privadas y estatales para hacer prevalecer y satisfacer sus demandas. En algunos casos, este tipo de protestas tiene fundamento técnico y legal, por las ingentes emisiones contaminantes del medio ambiente de la zona de influencia, que sobrepasan los LMP encontrados en los monitoreos de suelos, agua y aire.

En este contexto, los mineros informales se consideran como los principales responsables de la violación de las normas ambientales, pues, al no estar sujetos a un marco legal, las infringen con la finalidad de reducir sus costos de operación, obtener mayor margen de ganancia e implantar malas prácticas durante la extracción de minerales, como arrojar desmonte a las cuencas impactando los suelos, verter cianuro a las cuencas impactando el agua y deforestar los bosques, entre otros. Por este motivo, las entidades reguladoras como Osinergmín y la OEFA fiscalizan a la empresa minera titular responsable de la zona de concesión contaminada y la condicionan a tomar acciones para mitigar estos impactos.

Sin embargo, en otros casos la minería informal no es el único actor responsable de este tipo de contaminación, ya que, si se examinan los casos de los más importantes proyectos paralizados de la gran minería, se puede apreciar que presentaron antecedentes con deficientes estudios de impacto ambiental (EIA). Estos son los casos de:

- Tía María, en el departamento de Arequipa, perteneciente a la empresa Southern Copper Corporation.

- Quellaveco, en el departamento de Moquegua, propiedad de la empresa minera Anglo American.
- Minas Conga, en el departamento de Cajamarca, perteneciente a la empresa minera Yanacocha.

A ello se sumó la carencia de análisis de los requerimientos de todos los grupos de interés, sin considerar que las zonas de explotación colindaban en su mayor parte con la actividad campesina agrícola y ganadera, caracterizada por ser familiar y muy rudimentaria (Díaz Polanco, 1975).

En los diferentes proyectos existen actividades relacionadas con el uso de recursos ya comprometidos en las labores diarias de las comunidades como, por ejemplo, la utilización de aguas subterráneas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo & Gobierno Regional Moquegua, 2014, 35). Por este motivo, al inicio de la ejecución del proyecto los pobladores no lo perciben como favorable al desarrollo de sus comunidades sino como una agresión al beneficio de sus jornadas laborales, una invasión de sus propiedades y de la tranquilidad de la zona. Por ello es imperativo que las empresas mineras realicen programas de responsabilidad social como fase previa a cualquier paso para la obtención de una concesión minera, en los que se incluyan con mayor presencia acciones para la mitigación de la contaminación ambiental y la promoción de las condiciones del desarrollo humano (Francés Gómez, 2005, 9; Navarro, 2012, 70; Montoya & Martínez, 2012, 33).

Volviendo al caso en estudio, se puede afirmar que la formación de empresas comunales en Parcoy ha mitigado en gran medida la contaminación ambiental en la zona de concesión de la empresa minera titular, pues el proceso de formalización en el que participan sus miembros ha permitido un cambio de mentalidad y el cumplimiento de las normas aplicables.

3.5. Percepción del nivel de satisfacción de los trabajadores de las empresas comunales

Los resultados de la encuesta de satisfacción indican que los comuneros tienen un alto nivel de satisfacción general, tanto con la creación de las empresas comunales como con la presencia de actividad minera privada dentro de su entorno.

Reconocen que la actividad minera ha generado beneficios tangibles para sus pobladores que se han materializado en igualdad de oportunidades de empleo, mejores niveles de ingresos, trato igualitario y una mejor calidad de vida.

Consideran que la empresa minera es respetuosa de los acuerdos y los convenios suscritos con sus comunidades, lo cual ha permitido una convivencia pacífica entre la empresa minera y la comunidad, esto a su vez se ha reflejado en una percepción positiva de la reputación de la actividad minera que se desarrolla en la zona.

DE MANERA GENERAL se puede asegurar que los esfuerzos realizados tanto por la empresa minera titular como por las empresas comunales han permitido que los beneficios de esta actividad lleguen a gran parte de la población de las comunidades campesinas, respondiendo de manera significativa a sus expectativas y necesidades más urgentes y estableciendo una red de relaciones equilibradas y estables.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

La empresa minera titular apoya al desarrollo de sus comunidades vinculadas mediante la firma de convenios y acuerdos de cooperación mutua entre empresa y comunidad que han permitido la creación de empresas comunales formales y con capacidad de gestión, a las que se adjudican trabajos de manera preferencial.

Hoy se aprecia que estas empresas comunales se vienen desarrollando tanto en el rubro de minería artesanal como en el de servicios y que reciben como retribución ingresos económicos significativos, tanto por la venta de recursos minerales como por la prestación de servicios especializados.

Por ello, se puede concluir que la principal contribución está en la generación de oportunidades de negocio, empleo, desarrollo de capacidades técnicas y entrenamiento especializado; asimismo, en la participación que tienen los miembros de las comunidades de los beneficios generados por la actividad minera en su entorno.

De otro lado, los miembros de las comunidades campesinas del distrito de Parcoy tienen las siguientes expectativas respecto de las empresas comunales y de la empresa minera titular:

- Que la empresa minera titular continúe considerando a las empresas comunales como socios estratégicos y proveedores preferentes

con el fin de lograr el desarrollo integral de las comunidades campesinas del distrito.

- Que las empresas comunales sigan obteniendo rentabilidad a partir de los bienes y servicios adquiridos por la empresa minera titular para elevar su nivel socioeconómico y, consecuentemente, también su bienestar social.
- Que la empresa minera titular ofrezca nuevos programas de bienestar social en favor de las comunidades, priorizando los sectores educación y salud.
- Que las empresas comunales optimicen los términos de referencia de los convenios suscritos con la empresa minera titular con el fin de obtener mayores zonas de concesión para la extracción de mineral.
- Que exista rotación de los directivos de las empresas comunales y así todos sus miembros puedan tener la oportunidad de gestionar y participar en la toma de decisiones.

También se concluye que la legislación nacional vigente contribuye al establecimiento de empresas comunales al otorgarles beneficios con los que no cuentan las empresas convencionales, entre estos destacan:

- La inafectación del pago del impuesto a la renta.
- La exoneración de pagos por derechos de inscripción y otros actos administrativos cobrados por entidades públicas.
- La libertad para contratar y asociarse con cualquier otra empresa.

Asimismo, permite formalizar las actividades de minería artesanal, incluyendo legislación en temas relacionados con seguridad, salud, medio ambiente y uso de explosivos, y liberar de responsabilidad solidaria a los titulares de una concesión minera mediante la suscripción de un contrato o acuerdo de explotación.

En el contexto de la presente investigación, la normativa aplicable ha permitido que en la actualidad las empresas comunales CCA, Emnuacu y Mahuepsa, de propiedad de las comunidades campesinas de Alpamarca y Curaubamba y del centro poblado de Parcoy, respectivamente, estén legalmente constituidas, lo que hace posible desarrollar sus actividades de manera formal y contratar directamente con el CMH para proveerle mineral y servicios diversos.

No obstante, a pesar de los esfuerzos desplegados por los legisladores para impulsar la actividad empresarial de las comunidades campesinas, se evidencia que en la práctica las instituciones públicas mantienen diversas trabas burocráticas, lo cual impide que los procesos de constitución y formalización de empresas comunales sean más dinámicos.

Las empresas comunales se han formado para desarrollarse en diversos ámbitos de trabajo; sin embargo, estos deben determinarse en función de la experiencia y la solvencia económica que vayan adquiriendo como proveedores de bienes y servicios.

En el presente estudio se han identificado los rubros en los que actualmente se desempeñan las empresas comunales:

- Minería artesanal, rubro que representa el mayor generador de ingresos para los miembros de las comunidades, quienes trabajan de manera artesanal en las zonas otorgadas por la empresa minera titular a través de contratos de explotación.
- Servicios de transporte, que nacen para atender la demanda de movilidad interna, producto del crecimiento de las operaciones hacia la parte baja, en la que han aumentado los servicios de transporte logístico, de personal y de materiales.
- Explotación y comercialización de madera, rubro que corresponde a la venta de madera explotada en los bosques de las comunidades campesinas, la cual sirve para actividades de sostenimiento convencional en minería subterránea.
- Actividades agropecuario-forestales, que se promueven con la finalidad de hacer que los fundos de la empresa minera titular comiencen a ser productivos, es decir, que se desarrollen proyectos agropecuarios con participación de las empresas comunales como mano de obra fundamental para este tipo de trabajos.
- Obras civiles, rubro que se desarrolló para satisfacer la demanda de pequeñas obras de infraestructura de la empresa minera titular, la cual tiene, además, diversos componentes que requieren obras de mantenimiento periódicas.
- Servicios de alquiler de maquinaria pesada que se desarrolla a partir de la necesidad de la empresa minera titular de realizar sus operaciones durante la ejecución de los proyectos.

Se puede concluir que los miembros de las comunidades campesinas del distrito de Parcoy tienen un alto nivel de satisfacción con la creación de las empresas comunales y con las actividades que desarrolla la empresa minera titular. Su percepción es que han mejorado su nivel de ingresos y su calidad de vida; asimismo, creen que actualmente existen mejores oportunidades de empleo y, además, un trato igualitario de parte de la empresa comunal para acceder a un trabajo.

También se concluye que la expectativa de la empresa minera titular respecto de la creación de las empresas comunales es que estas se sostengan como la base principal de su estrategia de RSE, permitiendo a través de ellas el mantenimiento de la licencia social y la continuidad de sus operaciones. Asimismo, espera que, gracias a las actividades formales desarrolladas por las empresas comunales, disminuyan considerablemente los índices de contaminación ambiental en su zona de influencia, los cuales genera principalmente la minería informal no fiscalizada. Finalmente, considera importante su crecimiento empresarial para obtener de ellas bienes y servicios de mejor calidad.

2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa minera titular realizar periódicamente tanto la verificación del cumplimiento de los contratos de explotación como el dictado de charlas de sensibilización a los miembros de las comunidades con el fin de disminuir la posibilidad de inclusión de pobladores y mineros artesanales foráneos que puedan verse atraídos por los altos ingresos que perciben las empresas comunales. De esta forma se evitará la generación de condiciones que puedan desestabilizar la estrategia de responsabilidad social desplegada y afectar el ambiente de paz social que existe en la actualidad.

Respecto del proceso de formalización de la actividad minera artesanal, en el que se requiere que las empresas mineras cedan parte de su concesión mediante contratos de explotación minera, se recomienda que puedan efectuarse a través de personas jurídicas comunales y no de personas naturales, dado que esta modalidad facilita cualquier proceso de diálogo y negociación a través de los representantes formales de la comunidad.

También permite que todos los miembros de las comunidades adscritos a las empresas comunales participen de los beneficios de la minería y tengan las mismas oportunidades de desarrollo.

Se recomienda a las empresas del sector minero con contextos semejantes replicar la estrategia de RSE aplicada por el CMH en sus respectivas zonas de influencia con el fin de mantener la licencia social para operar y promover en los pobladores el establecimiento de sus propias empresas comunales que permitan su autosostenimiento y bienestar socioeconómico.

Se recomienda continuar con la búsqueda y el desarrollo de nuevas estrategias de RSE que logren generar valor compartido y bienestar común entre empresa minera titular, comunidades campesinas y empresas comunales.

Se recomienda a los legisladores un mayor contacto con las comunidades campesinas y con sus oportunidades de negocio para establecer normas mejor orientadas al contexto de sus actividades empresariales.

Por último, se recomienda a las instituciones públicas aplicar la simplificación administrativa con el fin de eliminar las trabas burocráticas y hacer mucho más sencillo el proceso de constitución y formalización de las empresas comunales.

Bibliografía

- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México, D. F.: Paidós.
- Araujo, J. E. G. (1975). *La empresa comunitaria, una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano*. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA).
- Argandoña, A. & Isea Silva, R. (2011). *ISO 26000: una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, N.º 11. Navarra: IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Ashoka. (2016). *Empresas sociales. Aprendizaje sobre la práctica de emprendedores sociales*. Recuperado de http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios_sociales_ashoka.pdf
- Banco Central de Reserva (BCR). (2013). *Encuentro económico. Informe Económico y Social Región La Libertad*. Lima: BCR.
- Barrick Minería Responsable. (2013). *Tecnología agrícola en caserío El Sauco. Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible*. Lima: Sociedad Nacional de Minería y Petróleo. Recuperado de <http://www.responsabilidadsocialydesarrollosostenible.org.pe/encadenamiento-productivo-rsd/656-156-barrick-tecnologia-agricola-en-caserio-el-sauco.html>
- Boliviana. (2016). *Empresa comunitaria Ichoa I S. R. L.* Recuperado de <http://www.boliviana.com/empresa/00137478-empresa-comunitaria-ichoa-i srl.html>

- Boutilier, R. G. & Thomson, I. (2011). *Modelling and measuring the SLO*. Seminario The Social License to Operate. Brisbane: Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland.
- Bravo Alarcón, F. (2015). *Balance de los conflictos socioambientales en el Perú durante el actual período gubernamental: comunidades, minería y Estado*. IV Congreso Latinoamericano de Antropología. México, D. F.: Asociación Latinoamericana de Antropología.
- Burlastegui, M. (2016). *Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía*. Mar del Plata: Licenciatura en Servicio Social, Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Calva, J. L. (1988). *Los campesinos y su devenir en las economías de mercado*. México, D. F.: Siglo Veintiuno.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2008). *Business and society. Ethics and stakeholders management* (7.ª ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: RundiNuskín.
- Celi, M. F. (2014). Comunidad campesina y empresa comunal: las nuevas relaciones en los espacios locales. En A. Diez Hurtado (ed.), *Tensiones y transformaciones en comunidades campesinas* (pp. 149-162). Lima: Departamento de Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones Sociales, Económicas, Políticas y Antropológicas, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Certo, S. (2000). *Administración moderna* (8.ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Chiova, M., García, R., Iglesias, M., Navarro, C. & Rodríguez, E. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales. Seis casos de emprendimientos sociales en Europa*. Barcelona: Instituto de Innovación Social, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade), Universidad Ramón Llull.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Consorcio Minero Horizonte. (2016a). *Una historia de éxito*. Recuperado de <http://cmh.com.pe/front/default.aspx?i=1&s=114>
- Consorcio Minero Horizonte. (2016b). *Somos CMH*. Recuperado de <http://cmh.com.pe/front/default.aspx?i=1&s=113>

- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dale, C., Gastellu, J.-M. & Valer, L. (1990). Familia, comunidad campesina y unidad de producción en el Perú. En M. Eresue, J.-M. Gastellu, E. Malpartida & H. Poupon (comps.), *Agricultura andina: unidad y sistema de producción. Diálogo entre ciencias agrarias y ciencias sociales* (pp. 440-456). Lima: Instituto Francés de Investigación Científica para el Desarrollo en Cooperación (Orstom) / Universidad Nacional Agraria La Molina / Editorial Horizonte.
- De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Lanata, X. R. & Tanaka, M. (2009). *Minería y conflicto social*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos / Centro de Investigación y Promoción del Campesinado / Centro Bartolomé de las Casas / Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Defensoría del Pueblo. (2015). *Reporte mensual de conflictos sociales N.º 142*. Lima: Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, Defensoría del Pueblo.
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Reporte mensual de conflictos sociales N.º 143*. Lima: Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, Defensoría del Pueblo.
- De Re Militari. (2016). *Guerras en la historia de la humanidad*. Recuperado de <http://remilitari.com/cronolog/guerras.htm>
- Díaz Polanco, H. (1975). Análisis de los movimientos campesinos. *Nueva Antropología*, 1(2), 44-83.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). *Fundamentos de dirección y administración de empresas* (8.ª ed.). Bogotá, D. C.: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.
- El Batolito. (2016). Mineros artesanales del distrito de Pataz buscan concluir formalización. *El Batolito*, 44, 8-9.
- El Comercio. (2014, 24 de julio). Anglo American dará S/. 100 millones en adelanto por Quellaveco. *El Comercio*, Lima.

- Falcão Martins, H. & Fontes Filho, J. R. (1999). ¿En quién se pone el foco?: identificando «stakeholders» para la formulación de la misión organizacional. *Reforma y Democracia*, 15, 111-140.
- Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson / Paraninfo.
- Fernández García, R. (2010). Dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Sus actores. Papel de las políticas públicas. *Diario_responsable*. Recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas.htm>
- Fernández, M. & Vásquez, T. (2004). Ecovir: una empresa de agricultores. *leisa*, 20(3), 13-16.
- Ferrer, J., Martín, V., Clemenza, C., Rivera, A. B. & Vásquez, J. L. (2001). Responsabilidad, saber y balance ético en la actividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(2), 305-315.
- Ferrer, J. & Martínez, J. (2006). Responsabilidad social de empresas oferentes de servicios respecto a la comunidad como grupo de interés. *Telos*, 8(1), 51-62.
- Francés Gómez, P. (2005). *Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Cuaderno 1. Madrid: Forética.
- Gloobal. (2016). *Ecovir. Empresa comunal Vía Rancho*. Recuperado de <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Experiencias&id=1477&html=1>
- Golder Associates. (2007). *Informe final del estudio de línea base social de la unidad minera Parcoy*. Lima: Golder Associates Perú S. A.
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Málaga: Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf
- Gonzales de Olarte, E. (1986). *Economía de la comunidad campesina. Aproximación regional* (2.^a ed.). Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224.
- Grau León, S. (2011). *Teoría del conflicto o conflicto social*. Recuperado de <http://sgrau.septrionismo.com/?p=140>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M-P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Huamán Velásquez, L. R. (2012). *Medios de comunicación en conflictos socio-ambientales: tratamiento periodístico del conflicto socio-ambiental Quellaveco*. Tesis de Licenciatura. Lima: Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Producto bruto interno por departamentos, 2009*. Informe Técnico N.º 1. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *La Libertad: compendio estadístico 2012*. Sistema Estadístico Departamental. Trujillo: Oficina Departamental de Estadística e Informática La Libertad, INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Producto bruto interno por departamentos, 2014 (cifras preliminares). Año Base 2007*. INEI: Lima.
- International Council on Mining & Metals (ICMM). (2015). *Kit de herramientas. Entendiendo las relaciones empresa-comunidad*. Londres: ICMM.
- Jáuregui, K. (2015). *Clima social y manejo de conflictos*. Maestría en Administración. Lima: ESAN. Recuperado de http://esanvirtual.edu.pe/pluginfile.php/661879/mod_resource/content/1/Sesi%C3%B3n%209%20y%2010.pdf
- Jáuregui, R., Martínez-Pujalte, V. & Torme, A. (2011). *Responsabilidad social empresarial. Ideas y reflexiones*. Madrid: Confederación Empresarial de Madrid (CEIM)-Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).
- Kemp, D., Boele, R. & Brereton, D. (2006). Community relations management systems in the minerals industry: Combining conventional and stakeholder-driven approaches. *International Journal of Sustainable Development*, 9(4), 390-402.
- Kramer, M. R. & Porter, M. E. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, 112, 6-20.
- Kramer, M. R. & Porter, M. E. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Madrid L., E., Guzmán Q., N., Mamani A., E., Medrano E., D. & Núñez M., R. (2002). *Minería y comunidades campesinas en los Andes. ¿Coexistencia o conflicto?* La Paz: Fundación para la Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB).

- Martínez Ramos, P., Escobedo Cisneros, H. C. & García Bencomo, M. (2012). Responsabilidad social: aproximación conceptual. En B. Montoya Arévalo & P. Martínez Ramos (coords.), *Responsabilidad social empresarial: una respuesta ética ante los desafíos globales* (pp. 27-47). Cátedra de Economía Social de Mercado Konrad Adenauer. Chihuahua: Konrad Adenauer Stiftung / Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacindra) Chihuahua / Consorcio Papelero Mexicano (Coparmex) Chihuahua / Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM) Chihuahua / Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (Uniapac) México / Universidad La Salle Chihuahua.
- Merzthal, J. (2013). La creación del valor compartido: más allá de la filantropía y la RSE. *conexiónesan*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11/creacion-valor-compartido-filantropia-rse/>
- Mineriaonline. (2016). *Comunidades gestoras de su propio desarrollo*. Recuperado de <http://www.mineriaonline.com.pe/pagedeta.asp?idtipo=3&idpage=156>
- Ministerio de Energía y Minas (Minem). (2015). *Perú 2014 Anuario Minero*. Reporte estadístico. Lima: Minem.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Montoya Arévalo, B. & Martínez Ramos, P. (2012). Introducción. En B. Montoya Arévalo & P. Martínez Ramos (coords.), *Responsabilidad social empresarial: una respuesta ética ante los desafíos globales* (pp. 21-25). Cátedra de Economía Social de Mercado Konrad Adenauer. Chihuahua: Konrad Adenauer Stiftung / Canacindra Chihuahua / Coparmex Chihuahua / USEM Chihuahua / Uniapac México / Universidad La Salle Chihuahua.
- Municipalidad Distrital de Parcoy. (2016). *Parcoy portal oficial*. Recuperado de <http://muniparcoy.gob.pe/presentacion.html>
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica* (2.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2010). *Norma ISO 26000:2010 Guía en Responsabilidad Social*. Ginebra: ISO.

- Pacheco, M. (2014). Aporte de Poderosa para la formalización minera. *Boletín Jueves Minero*, 230, 1.
- Portales, L. & García de la Torre, C. (2012). Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En E. Raufflet, J. F. Lozano, E. Barrera & C. García de la Torre (eds.), *Responsabilidad social empresarial* (pp.1-13). México, D. F.: Pearson Educación.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2012). *Programa de capacitación en gestión de conflictos sociales para gobiernos regionales y locales*. Lima: Oficina de Gestión de Conflictos Sociales, PCM.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) & Gobierno Regional Moquegua. (2014). *Experiencia de diálogo, transformación de conflictos y construcción de consensos. Sistematización de la Mesa de Diálogo de Moquegua*. Lima: PNUD / Gobierno Regional Moquegua.
- Realidad Minera. (2016). *¿Que es la Licencia Social para Operar (LSO)?* Recuperado de miningfacts.org
- Robles Mendoza, R. (2002). *Legislación peruana sobre comunidades campesinas*. Lima: Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S. & Cook, S. W. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Sheppard, R. B. (2008). Gaining a social license to mine. *MINING.com*, 6, 20-23. Recuperado de <http://www.mining.com/gaining-a-social-license-to-mine/>
- Silva García, G. (2008). La teoría del conflicto, un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y valores*, XI(22), 20-41.
- Thomson, I. & Boutilier, R. (2011). The social license to operate. En P. Darling (ed.), *SME Mining Engineering Handbook* (pp. 673–690) (3.ª ed.). Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy, and Exploration.
- Thorne, D. M., Ferrell, O. C. & Ferrell, L. (2011). *Business & society: A strategic approach to social responsibility and ethics* (4.ª ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Webb, R. (2013). *Conexión y despegue rural*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 671-678.

Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods* (4.^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zavaleta López, C. A. (2011). Escenario de la inversión minera. Proyecto Quellaveco-Moquegua. *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas*, 14(28), 1-17.

Sobre los autores

Kety JÁUREGUI MACHUCA

kjauregui@esan.edu.pe

Ph. D. en Management por la IESE Business School de la Universidad de Navarra (España), máster en Administración de la Información por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Itesm, México) e ingeniera industrial por la Universidad Nacional de Ingeniería (Perú). Profesora principal y directora de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados de la Universidad ESAN (Perú), es también profesora invitada de la Espae-Espol (Ecuador) y de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado (Colombia).

Carlos BRAVO CULQUICHICÓN

carlosbravoc@hotmail.es

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección General por la Universidad ESAN, con estudios de especialización en la Esade Business & Law School, Barcelona, España, y abogado por la Universidad César Vallejo. Especialista en derecho laboral y administrativo, así como en el manejo de recursos humanos y estrategias de negociación. Se desempeña también como asesor legal de empresas.

Diana DÍAZ ROJAS

dian_dr@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección General por la Universidad ESAN, con estudios de especialización en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade), Barcelona, España, e ingeniera química por la Universidad Nacional de Trujillo. Auditora líder IRCA ISO 9001, formada en SGS del Perú. Experiencia en consultoría, *coaching* y auditoría de sistemas de gestión, ha desempeñado los cargos de gerente de Operaciones, jefa de Calidad y jefa de Sistemas de Gestión en empresas de los sectores salud, bancario, agroindustrial, ambiental, alimenticio y manufactura.

Orlando QUILCATE RAMÍREZ

rquilcate20@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección General por la Universidad ESAN, con estudios de especialización en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade), Barcelona, España, e ingeniero agrónomo por la Universidad Privada Antenor Orrego. Especialista en mecanización agrícola y administración de flotas agrícolas y de transporte.

Miguel RÍOS ZEGARRA

mrioszegarra@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) con mención en Dirección General por la Universidad ESAN, con estudios de especialización en Innovación y Liderazgo en la Esade Business & Law School, Barcelona, España. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Privada Antenor Orrego y auditor líder IRCA en OHSAS 18001, Sistema de Gestión de SST, formado en SGS del Perú. Administrador del sistema integrado de gestión en el Consorcio Minero Horizonte y especialista en administración del talento humano, administración de contratos, mapeo de procesos y gestión de costos y presupuestos (OPEX, Capex).