

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TÍTULO DE LA TESIS**

**“ECOSERM-RANCAS: UNA EXPERIENCIA EXITOSA DE  
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DESDE LA PERCEPCIÓN DE  
LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA COMUNAL”**

**Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gerencia Social  
con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local**

**AUTOR**

Susy Mirella Contreras Reyes

**ASESORA**

Mg. Patricia Rosa Fernández Castillo

LIMA – PERÚ

Enero 2020

## RESUMEN EJECUTIVO

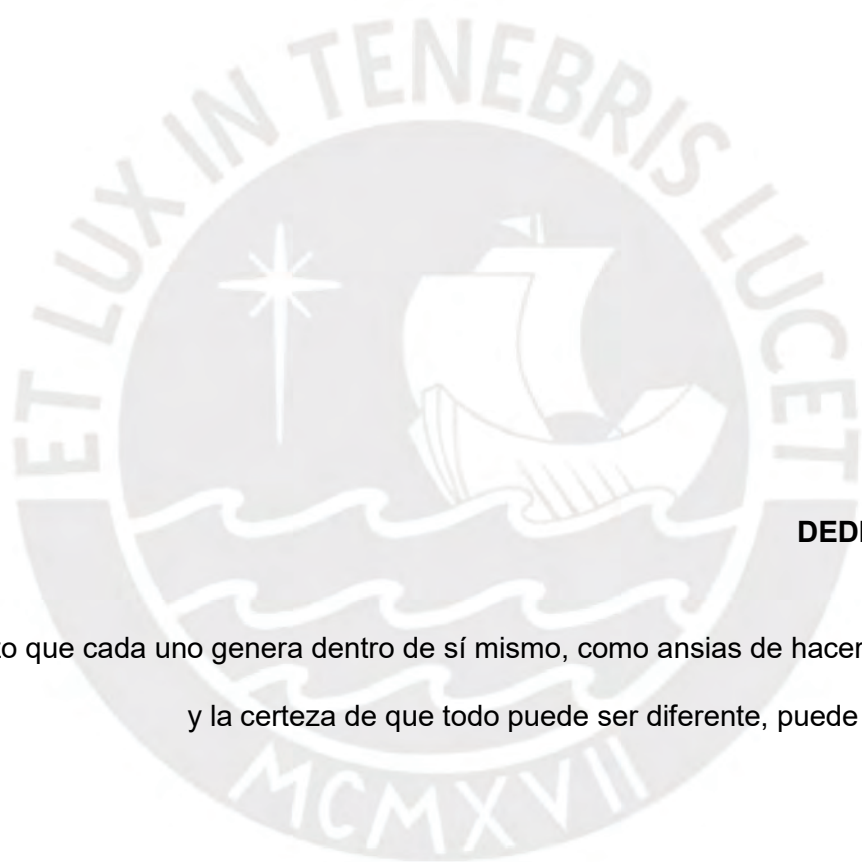
Pasco es una región milenariamente minera, contexto en el cual existe la Comunidad Campesina de Rancas con un pasado histórico relacionado a comuneros que han luchado por la recuperación de sus terrenos y el respeto de sus derechos por las tierras comunales; con el paso del tiempo y mejores relaciones con la minería, en la década del 90', la comunidad de Rancas forma su empresa comunal de servicios múltiples Ecoserm-Rancas, y en convenios con empresas mineras se logran capitalizar e iniciar su etapa empresarial basada en el capital social y el emprendimiento. Hoy, este dinamismo económico generado por Ecoserm-Rancas ha significado su contribución al desarrollo económico de la misma Comunidad y es por ello que justificamos la investigación en la necesidad de conocer un caso eficaz y eficiente para la toma de decisiones de otras empresas comunales de la región, y en la responsabilidad que estas tiene para contribuir al proceso de desarrollo económico local (DEL). Para ello se tiene un objetivo general de investigación, el demostrar que la empresa comunal Ecoserm-Rancas de la Comunidad San Antonio de Rancas ha contribuido al DEL de su comunidad en los últimos años 2016-2017; y como ya se hace referencia, la investigación tiene un enfoque DEL en base a lo trabajado por Francisco Albuquerque como un proceso endógeno y endogenizador. Así mismo, la presente es una investigación cualitativa que tiene como fuente principal las entrevistas semiestructuradas de los principales actores involucrados y otras fuentes de información; el documento demuestra el rol contribuidor de Ecoserm-Rancas al desarrollo de su comunidad, así como la necesidad de dar mayor apertura al espacio multiactor, es decir trabajando de la mano con más instituciones existentes en el territorio con las cuales se pueda planificar y enriquecer este proceso para el bienestar de todos los comuneros.



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Comunidad de Rancas y a la accesibilidad y amabilidad de sus autoridades en permitirme hacer esta investigación, con la cual espero contribuir a dar una mejor lectura del punto en que se encuentran como Comunidad y como Empresa Comunal, así como proponer un mayor análisis y planificación para la continuidad de su desarrollo económico.

Agradezco también a mi familia, por darme su entendimiento y constante respaldo, por ser mi espacio de paz y de formación de valores.



## **DEDICATORIA**

Al esfuerzo que cada uno genera dentro de sí mismo, como ansias de hacer el cambio y la certeza de que todo puede ser diferente, puede ser mejor.

## Índice

	<b>Pág.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	
AGRADECIMIENTOS	
DEDICATORIA	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: Identificación y justificación de los objetivos de la investigación	<b>10</b>
1.1. Contextualización del problema.....	<b>10</b>
1.2. Preguntas de investigación.....	<b>11</b>
1.3. Objetivos de investigación.....	<b>12</b>
1.4. Justificación y ubicación de la investigación en el campo de la Gerencia Social.....	<b>13</b>
CAPÍTULO II: Marco Conceptual	<b>16</b>
2.1. Contexto Social y normativo.....	<b>16</b>
2.1.1. Ubicación y Reseña Histórica de la Comunidad Campesina de San Antonio de Rancas.....	<b>16</b>
2.2. Diagnóstico Social.....	<b>21</b>
2.2.1. Creación de la Empresa Comunal Ecoferm-Rancas.....	<b>21</b>
2.3. Políticas y normas.....	<b>23</b>
2.3.1. Contextualización de la experiencia Ecoferm-Rancas....	<b>23</b>
2.4. Descripción de la empresa.....	<b>28</b>
2.4.1. RANCAS, en la literatura del Desarrollo Económico Local	<b>28</b>
2.5. Marco Teórico.....	<b>32</b>
2.6. Principales conceptos.....	<b>35</b>
CAPÍTULO III: Diseño Metodológico	<b>42</b>
3.1. Diseño muestral.....	<b>42</b>
3.1.1. Tipo de muestra.....	<b>42</b>
3.1.2. Población objetivo o universo.....	<b>42</b>
3.1.3. Determinación de la muestra.....	<b>44</b>
3.1.4. Método de muestreo no probabilístico o muestreo probabilístico.....	<b>45</b>

3.2. Variables y su definición operacional e indicadores.....	46
3.3. Unidades de análisis alineadas a las variables.....	48
3.4. Fuentes de información alineada a las unidades de análisis y variables.....	48
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación alineadas a las fuentes	48
<b>CAPÍTULO IV: Resultados y análisis de hallazgos</b>	<b>50</b>
4.1. Ecoserm-Rancas, una experiencia exitosa de Desarrollo Económico Local.....	50
4.1.1. Experiencia de Ecoserm-Rancas: Evolución desde la década del 90' y su actual diversidad económica fuera del sector minero.....	50
4.2. Aporte de Ecoserm-Rancas para el Desarrollo Económico de la Comunidad.....	56
4.2.1. Fortalecimiento de la cadena productiva local.....	56
4.2.2. Manejo de proveeduría local.....	60
4.3. Contribución de Ecoserm-Rancas a la Gestión de Educación, de Salud y Empleo Local de la Comunidad.....	63
4.3.1. Compromiso con la educación y la salud de la Comunidad	63
4.3.2. Empleo de calidad para la Comunidad.....	68
4.4. Adecuada Articulación Social y Ambiental de Ecoserm-Rancas con el entorno.....	71
4.4.1. Existencia de la relación fortalecida entre empresa comunal y la Comunidad.....	71
4.4.2. Información y consenso para la toma de decisiones.....	77
4.4.3. Fomento del cuidado del medio ambiente.....	78
Conclusiones.....	81
Recomendaciones y Propuesta Aplicativa.....	85
Bibliografía.....	89

Anexos.....	<b>93</b>
Anexo 01: Cuadro de técnicas de recolección de información.....	<b>93</b>
Anexo 02: Transcripción del Estatuto Ecoferm-Rancas.....	<b>94</b>
Anexo 03: Organigrama de Ecoferm-Rancas.....	<b>99</b>
Anexo 04: Relación de beneficiarios de becas para estudios superiores....	<b>101</b>
Anexo 05: Relato de campo.....	<b>105</b>
Anexo 06: Guías de entrevistas realizadas a representantes y trabajadores comuneros de Ecoferm-Rancas y autoridades locales.....	<b>111</b>





## **Introducción**

La actividad minera demanda diversos trabajos a su operación, esto la lleva a contratar servicios de terceros como el de las Empresas Comunales. Las empresas mineras vienen desarrollando en su política de responsabilidad social el fortalecimiento de capacidades de las llamadas Empresa Comunal de Servicios Múltiples (Ecoserm). Estas Empresas Comunales surgen de la capacidad de gestión de los líderes comunales y su necesidad y expectativa de ser parte de una cadena productiva.

La presente investigación tiene como enfoque el desarrollo económico territorial o local (DEL), por lo que estudiará a la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas (Ecoserm-Rancas) como una experiencia exitosa DEL. Así mismo tiene como objetivo general demostrar que la empresa comunal Ecoserm-Rancas de la Comunidad San Antonio de Rancas ha contribuido al desarrollo económico local de su comunidad en los últimos años 2016-2017.

La Comunidad Campesina San Antonio de Rancas es también capital del distrito de Simón Bolívar, uno de los trece distritos de la provincia de Pasco en el departamento del mismo nombre. Se encuentra ubicado a 8 km. de la capital de la provincia, Cerro de Pasco, enclavado en las alturas andinas del Perú, a 4200 msnm. El distrito Simón Bolívar fue creado en la provincia de Pasco, con su capital San Antonio de Rancas mediante La Ley N° 12292 del 15 de abril de 1955.

Ecoserm-Rancas inicia sus actividades en 1991 prestando servicios a la Empresa Minera Volcan y en la actualidad tiene como fortaleza el prestar servicios continuos lo que le ha llevado a tener ingresos económicos y generar utilidades. Así esta empresa comunal otorga puestos de trabajo para sus socios comuneros e inversión social que genera aporte al desarrollo de su comunidad.

La formación de empresas comunales es respaldada por normativas del Estado, las cuales promueven generar una convivencia entre las Empresas privadas y sus áreas de influencia. Estas normativas propuestas desde la década del 90' han servido coyunturalmente para que Rancas pueda negociar la formulación de su empresa comunal que lo lleva a ser hoy parte activa de la operación minera y de la cadena de valor.



Esta experiencia nos permitirá conocer un caso eficaz y eficiente para la toma de decisiones de otras empresas comunales que se encuentran en proceso inicial o que presentan dificultades en poder posicionarse en el mercado del rubro minero, como muchas que se hallan en la región Pasco. Así, esta investigación en gerencia social será una propuesta de mejora a partir de la experiencia ya existente, guiada por la búsqueda del bienestar social del territorio.



## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Contextualización del problema:

La empresa comunal Ecoferm-Rancas tiene un reconocimiento empresarial en la provincia Pasco y lo importante de este hecho es conocer cómo lo logró, y más aún conocer si esta exitosa gestión empresarial se ve reflejada en la contribución que hace a su comunidad generando desarrollo económico, ya que por ser empresa comunal se debe a la misma; es decir qué hace con los ingresos económicos que produce de los servicios que realiza, cómo lo distribuye, etc.

De acuerdo al enfoque propuesto por Albuquerque sobre el Desarrollo Económico Local endógeno o desde abajo en el que se basa esta tesis, presentamos un paralelo con las contribuciones de Ecoferm-Rancas que se alinean al enfoque propuesto:

**Cuadro N° 1.1. Ecoferm-Rancas en el Enfoque de Desarrollo Económico Local**

<b>ENFOQUE DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (Francisco Albuquerque)</b>	<b>CONTRIBUCIONES DE ECOSERM-RANCAS AL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE SU COMUNIDAD (Objetivo central de la investigación)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción de las necesidades de la población</li><li>- Mejoramiento del empleo y de las relaciones laborales (políticas activas de empleo)</li><li>- Acceso a los principales activos productivos (tierra, crédito, etc.)</li><li>- Mejora de la distribución del ingreso</li><li>- Valorización del medio ambiente y sustentabilidad ambiental</li><li>- Valorización del patrimonio cultural como base para actividades productivas locales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Compromiso con la educación, salud y empleo de calidad para el bienestar de la Comunidad</i></li><li>- <i>Fomento del cuidado del medio ambiente para el desarrollo sostenible</i></li><li>- <i>Fortalecimiento de la cadena productiva local</i></li></ul>

<p><i>Estrategias basadas en la potenciación de los recursos endógenos y aprovechamiento de las oportunidades externas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de sistemas productivos locales y vinculación del tejido empresarial y tramas productivas</li> <li>- Fomento de la creación de nuevas empresas locales</li> <li>- Involucramiento de los actores locales en el proceso de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Experiencia de la empresa comunal Ecoferm-Rancas</i></li> <li>- <i>Manejo de proveeduría local</i></li> <li>- <i>Articulación social con participación y gobernanza</i></li> </ul>
<p>Impulso del desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de fomento productivo</p>	

El lado derecho del cuadro refleja la gestión de la empresa comunal de Rancas y que cumplen en parte con el enfoque DEL de Albuquerque, de esta manera Ecoferm-Rancas estaría contribuyendo al Desarrollo Económico Local de su comunidad. Esto será sustentado más adelante, en la parte de los hallazgos o resultados de la investigación.

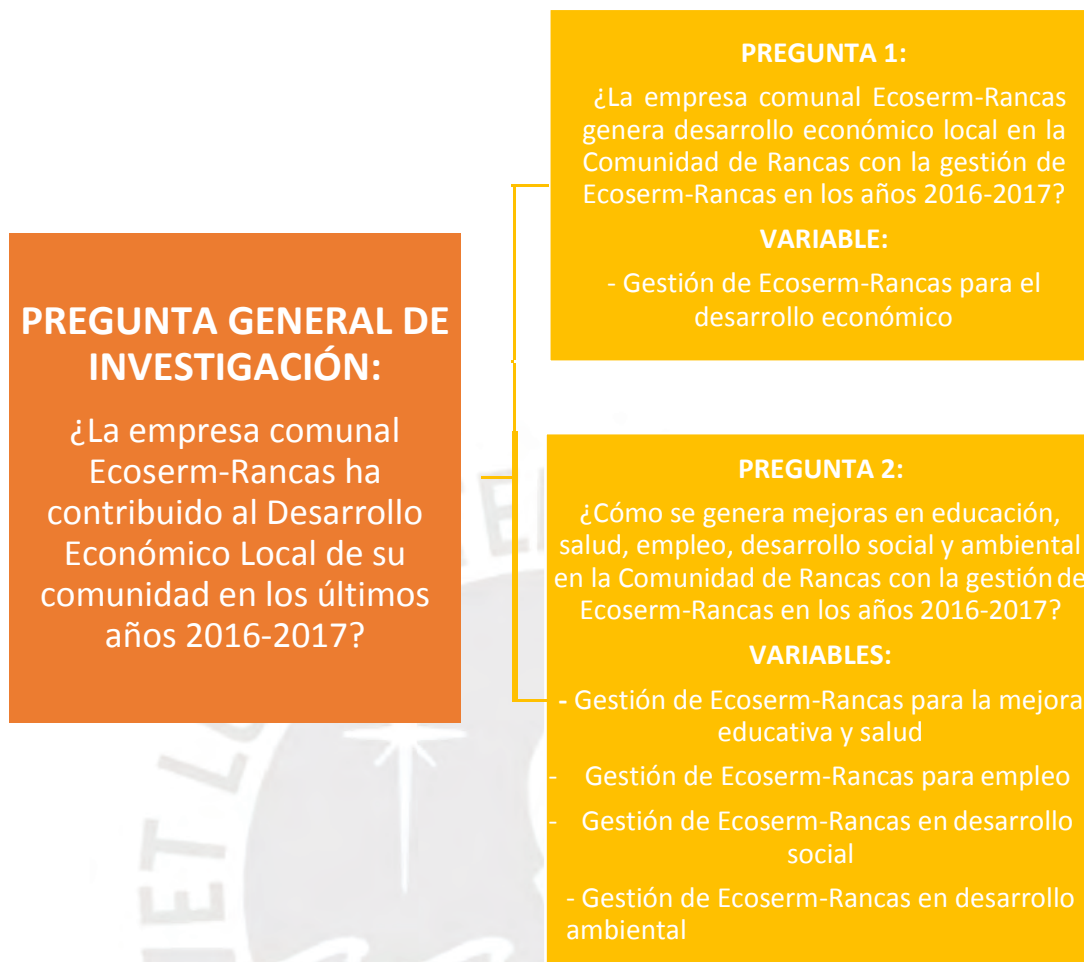
Esta verificación y análisis nos ayudará a entender que el desarrollo económico local de la Comunidad de Rancas es sólida y sostenible; y que a pesar de haber surgido económicamente por la actividad minera no ha puesto en riesgo su entorno como cultura andina.

Las empresas comunales en Pasco tienen la misión de generar desarrollo en su territorio, para ello buscan trabajar de la mano con las Empresas Mineras que se asientan en su Comunidad y suscribir acuerdos y compromisos que le permitan ejecutar frentes de trabajo relacionados a la operación minera. Así son parte activa del proceso de producción y pueden generar empleo para los comuneros, estudios superiores para los jóvenes, aportes sociales para contribuir a una vida digna de su propia comunidad.

## **1.2. Preguntas de investigación:**

Desde la creación de Ecoferm-Rancas en 1991 al año 2016, han pasado diversas gestiones de Gerentes y Directorios a la cabeza, sin embargo la tesis se enmarcará en 02 años: 2016-2017, correspondiente a un periodo de gestión del Directorio y donde se pueda obtener información más actualizada y se pueda responder a una pregunta general y 02 específicas, que se exponen en el siguiente esquema:

## Esquema N° 1.1. Preguntas de la Investigación



### 1.3. Objetivos de investigación:

La presente investigación en gerencia social tiene como objetivo general el **demostrar que la empresa comunal Ecoferm-Rancas de la Comunidad San Antonio de Rancas ha contribuido al Desarrollo Económico Local de su comunidad en los últimos años 2016-2017**, esto se alinearán a conceptos centrales que se formularán en el marco teórico. Estos conceptos base son: Desarrollo económico local, desarrollo endógeno, desarrollo sostenible, territorio, cultura, gobernanza, bienestar y fortalecimiento de capacidades.

El primer objetivo específico que desarrollaremos será **determinar la generación de desarrollo económico local en la Comunidad de Rancas con la gestión de Ecoferm-Rancas en los años 2016-2017**; es decir todas acciones de la empresa comunal que han repercutido en el dinamismo económico de la comunidad y que le ha permitido atender a su vez los temas sociales.

Con el segundo objetivo específico, el **identificar la generación de mejoras en educación, salud, empleo, desarrollo social y ambiental en la Comunidad de Rancas con la gestión de Ecoserm-Rancas en los años 2016-2017**, donde se expondrán las acciones sociales y ambientales de la empresa comunal que se envuelven como necesarias para enmarcarnos en un proceso de desarrollo económico local.

#### **1.4. Justificación y ubicación de la investigación en el campo de la Gerencia Social:**

Esta investigación se justifica y se enmarca en el campo de la Gerencia Social ya que sus dos actores principales en el territorio, empresa comunal y comunidad, trabajan de la mano, concertando planes y la cooperación mutua para contribuir al desarrollo de la comunidad; la finalidad de este “dual” es direccionar la rentabilidad y ganancia de la empresa comunal en el bien social, como lo define su estatuto comunal y para lo cual se deben sumar esfuerzos entre los involucrados.

“... podemos definir a la gerencia social como la orientación y adaptación de bienes públicos y semipúblicos que se cogestionan de manera intersectorial o interinstitucional, y que buscan garantizar una cooperación racional que produzca beneficios selectivos y compartidos entre los actores miembros de la colectividad en la cual se ejecuta el programa o proyecto de desarrollo” (Bobadilla, 2005, p. 17).

En la cita de Percy Bobadilla a la que se hace referencia, la gerencia social es una gestión más completa donde prima la cogestión y la cooperación, de tal manera que se produzcan beneficios para la colectividad, y en el caso de nuestra investigación, para la comunidad de Rancas. Sin embargo en el ejercicio de la cogestión en mención, aparecen también ejes principales como la concertación y el capital social, ejes que encontramos en Rancas como una comunidad identificada en su cultura y pasado histórico relacionado a la minería.

La definición de gerencia social... se fundamenta en tres ejes centrales. El primero relacionado con el aspecto teórico, en el cual el capital social y el empoderamiento son referentes conceptuales básicos, y cuya aparición como fenómeno social solo se explica por los sistemas de cooperación, participación y confianza en las reglas de juego que estructuran la cogestión de los programas y proyectos.

El segundo eje está referido a los componentes necesarios para que esta propuesta teórica se plasme en la realidad; es decir, el desarrollo organizacional que deben alcanzar las entidades o grupos organizados involucrados en la cogestión del programa o proyecto.

El tercer eje se relaciona con las herramientas de gestión que utiliza la organización que pretende cogestionar con eficiencia y eficacia un programa o proyecto (Bobadilla, 2005, p. 19).

La experiencia de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Ecoserm-Rancas resulta exitosa porque parte de un emprendimiento desde dentro y la capacidad de usar el recurso exógeno, es decir de las oportunidades empresariales que puedan generarse fuera de un Convenio entre comunidad y empresa minera. Este proceso, es alimentado a su vez por la confianza de la comunidad en sus autoridades y líderes, y el soporte necesario para validar decisiones de importancia, con información y consenso, ya que de eso partirán los resultados en beneficio para la comunidad.

De la misma forma, existe una institucionalidad fortalecida entre la empresa comunal y la comunidad, así como estos dos actores principales reconocen a la “masa”, es decir a la Asamblea o todos los comuneros juntos y en consenso como la máxima autoridad para la toma de decisiones. De ahí parte, la necesidad de mantener a una población informada y de estos su participación, para que las decisiones sean tomadas con responsabilidad, en beneficio de todos; este es el eje organizacional en la cogestión.

Como tercer eje, su principal herramienta es su estatuto comunal, el cual es un documento comunal con que se formó Ecoserm-Rancas y que expone expresamente cómo debe ser distribuida la rentabilidad. Esta distribución tiene como principal objetivo el beneficiar a la mayoría de los comuneros, no siendo asistencialistas, sino por el contrario generando empleo y proveeduría local, fortaleciendo la actividad productiva y los activos de la empresa comunal, entre otros.

La investigación se basa en el enfoque de Desarrollo Económico Local, propuesto por Albuquerque; este enfoque está relacionado a la Gerencia Social al contener los ejes principales como cogestión, concertación y participación; es decir, la experiencia ha generado un espacio multiactor que ha fortalecido el territorio, obteniendo de una manera organizada y activa, beneficios para sí mismos.

La gerencia social, resulta un proceso complejo al involucrar incluso a los beneficiarios en el proceso de desarrollo, no como actores pasivos que esperan el beneficio social sin tener la responsabilidad de un porcentaje de contribución como en los tiempos de programas “asistencialistas”, sino como actores activos donde se fortalezca sus capacidades y tengan un rol contribuidor en su desarrollo.

Por ende a pesar de ser complejo y un reto para los programas y proyectos, considero que es la única forma de dar continuidad al proceso de desarrollo con resultados sostenibles. Es por ello, como indica Kliksberg, existe un perfil deseable para el gerente social, un líder innovador y creativo que pueda tener al alcance todos los



actores identificados en el territorio y donde pueda cogerse de manera intersectorial e interinstitucional los planes, las capacidades, la cultura y la fortaleza endógena-exógena, etc. del territorio, que garanticen su desarrollo.

“La gerencia social aparece como una rama de la gerencia, de particular complejidad. El perfil deseable requiere, como se ha precisado; entre otras capacidades, la de moverse en la inestabilidad típica de los contextos modernos, captar las señales de la realidad, orientación a la articulación social, capacidad para la concertación, dominio de la frontera tecnológica en gerencia, compromiso” (Kliksberg, 1995, p. 84).





## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Contexto Social y normativo:**

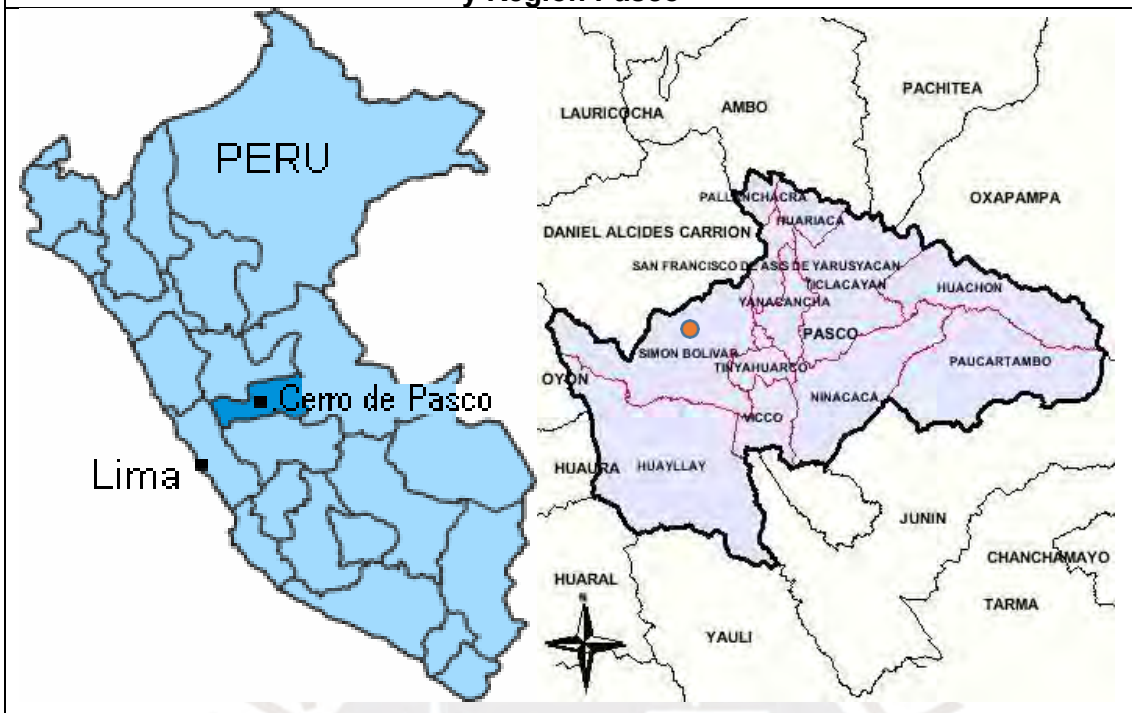
##### **2.1.1. Ubicación y Reseña Histórica de la Comunidad Campesina de San Antonio de Rancas:**

La investigación se contextualiza en la región Pasco del Perú, conocida además como la ciudad minera más alta el país.

El departamento de Pasco se ubica en la zona central del Perú; comprende una extensión de 25,319.59 kilómetros cuadrados sobre las que se asientan dos regiones naturales: la sierra y la selva. Tres provincias componen el departamento: Pasco (4,758.57 km<sup>2</sup>), Daniel Alcides Carrión (1,887.23 km<sup>2</sup>) y Oxapampa (18,673.79 km<sup>2</sup>) y 29 distritos. La capital, Cerro de Pasco se ubica en la provincia de Pasco a una altura de 4,338 msnm. Los límites del departamento son: por el este con el departamento de Ucayali; al oeste con el departamento de Lima; en el norte con Huánuco y al sur con Junín (PDC-Pasco al 2021, pp. 11-42).

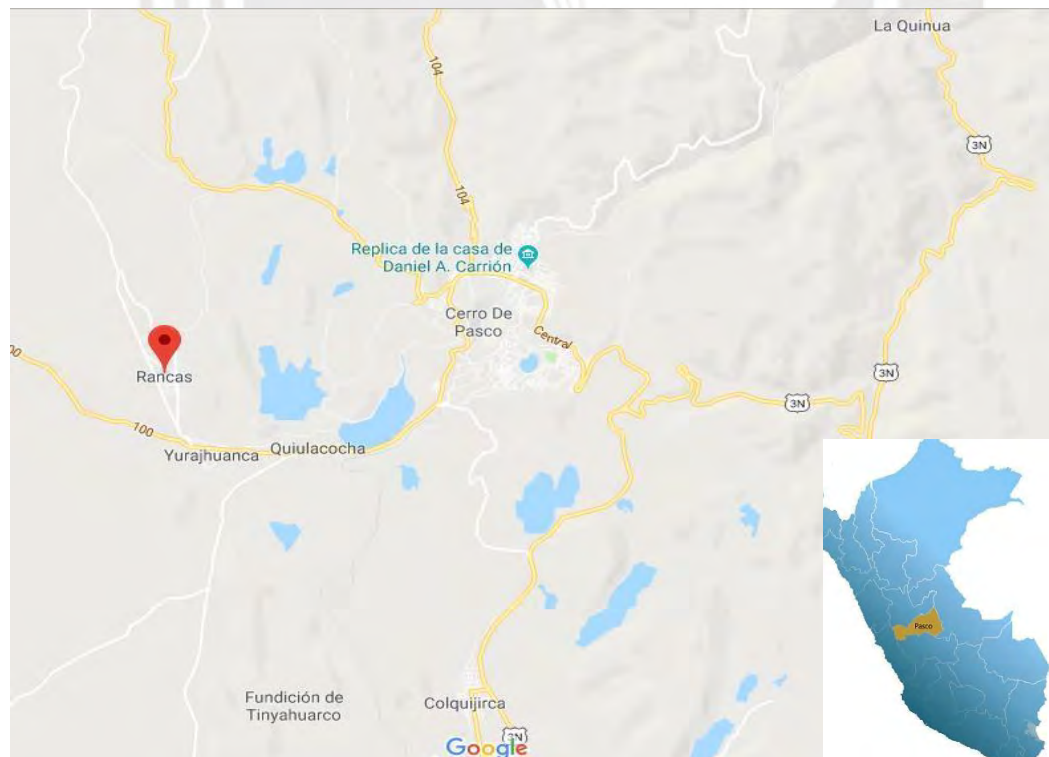
La Comunidad Campesina San Antonio de Rancas se ubica en el distrito de Simón Bolívar, en la provincia y región Pasco, exactamente a 8 km. del centro de la capital de la provincia de Pasco, y a 4200 msnm. De esta comunidad destacan sus acontecimientos históricos ligados a las batallas independentistas del Perú, a la recuperación de tierras expropiadas por los hacendados y luego a conflictos socio ambientales por la minería. En la década del 90 se va cuajando una relación de convivencia entre minería y comunidad con sus altibajos, siempre con el móvil de una lucha comunal en la búsqueda de reconocimiento de sus derechos, de su autonomía frente a la minería y la revaloración de su esencia campesina.

**Imagen N° 2.1. Mapa de ubicación del distrito de Simón Bolívar en la Provincia y Región Pasco**



Fuente: Google maps

**Imagen N° 2.2. Ubicación geográfica de la Comunidad de Rancas - Pasco**



Fuente: Google maps

El distrito de Simón Bolívar es uno de los 13 distritos de la provincia de Pasco y según el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Pasco (PDC) al 2021; Simón Bolívar tiene una extensión de 697.15 km<sup>2</sup> y una población de 11 913 habitantes reportados en el 2015. De ese número poblacional en el distrito de Simón Bolívar se tiene que 6,224 son hombres y 5,689; mujeres.

**Imagen N° 2.3. Población del distrito de Simón Bolívar – Total y por Género**

<b>Provincia: Pasco</b>				
<b>N°</b>	<b>DISTRITO</b>	<b>AREA Km2</b>	<b>POBLACION 2015</b>	<b>CAPITAL</b>
1	CHAUPIMARCA	6.66	26,085	Cerro de Pasco
2	HUACHON	471.68	4,722	Huacho
3	HUARIACA	133.07	8,257	Huariaca
4	HUAYLLAY	1,026.87	11,412	Huayllay
5	NINACACA	508.92	3,418	Ninacaca
6	PALLANCHACRA	73.69	4,866	Pallanchacra
7	PAUCARTAMBO	704.83	24,303	Paucartambo
8	SAN FCO.DE ASIS DE YARUSYACAN	117.70	9,901	Yarusyacan
9	SIMON BOLIVAR	697.15	11,913	San Antonio de Rancas
10	TICLACAYAN	585.10	13,285	Ticlacayán
11	TINYAHUARCO	94.49	6,286	Tinyahuarco
12	VICCO	173.30	2,292	Vicco
13	YANACANCHA	165.11	30,570	Yanacancha
<b>Total</b>		<b>4,758.57</b>	<b>157,310</b>	

**POBLACION POR PROVINCIA, DISTRITOS Y SEXO - Año 2015**

<b>UBIGEO</b>	<b>DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO</b>	<b>2015</b>		
		<b>Total</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
190000	PASCO	304,158	161,823	141,827
190100	PASCO	157,310	83,269	74,041
190101	CHAUPIMARCA	26,085	13,063	13,022
190102	HUACHON	4,722	2,469	2,253
190103	HUARIACA	8,257	4,192	4,065
190104	HUAYLLAY	11,412	7,214	4,198
190105	NINACACA	3,418	1,741	1,677
190106	PALLANCHACRA	4,866	2,652	2,214
190107	PAUCARTAMBO	24,303	13,000	11,303
190108	SAN FCO.DE ASIS DE YARUSYACAN	9,901	5,821	4,080
190109	SIMON BOLIVAR	11,913	6,224	5,689
190110	TICLACAYAN	13,285	6,915	6,370
190111	TINYAHUARCO	6,286	3,368	2,918
190112	VICCO	2,292	1,097	1,195
190113	YANACANCHA	30,570	15,513	15,057

Fuente: PDC-Pasco al 2021, pp. 14 y 18

En el distrito de Simón Bolívar se encuentran 03 instituciones educativas: Institución Educativa Simón Bolívar, la Institución Educativa Integrado 13 de agosto y la Institución Educativa Anselmo Zarate; se encuentra la municipalidad distrital con la gestión del alcalde el Sr. Zumel Trujillo Bravo; tiene un Centro de Salud que atiende enfermedades recurrentes como las IRAS y ERAS. Además, en la plaza principal del distrito se encuentra el local comunal de la Comunidad Campesina de Rancas.

Para describir la historia del pueblo ranqueño, citaremos la investigación del autor Raúl Chacón Pagán (2009)<sup>1</sup>, quien resume lo vivido por la comunidad en estas diferentes etapas y que demuestra su unión y fuerza puesta en los objetivos comunes, que a la vez es un pasaje de la historia de la minería peruana desde su presencia informal con poca o nula responsabilidad social del Estado y de la empresa privada, hasta la consolidación de convivencia social con las comunidades de área de influencia en la que se asientan las empresas mineras.

Hablar de Rancas es básicamente hablar de Scorza y de su épico relato de la lucha de un pueblo contra una gigantesca e inescrupulosa minera, a cuyo servicio estaban los poderes local y central del país... lo cierto es que ese enfrentamiento dejó una profunda marca en la conciencia ranqueña y, a través de la célebre novela, en la conciencia nacional (Chacón, 2009, p. 9).

Según la investigación de Chacón, la fundación de Rancas como comunidad campesina se remonta a la época colonial del Perú en 1585, donde también se asentaron haciendas administradas por congregaciones religiosas y que los ranqueños lograron expulsar a pesar de que no tenían un título. Este título de propiedad se obtuvo en 1746 y fue ratificado incluso por Simón Bolívar en su paso por esas tierras en dirección a la batalla de Junín durante la corriente independentista. Cabe resaltar que en la Plaza central de Rancas aún conservan la infraestructura donde supuestamente se alojó Simón Bolívar y lleva un letrero en la parte superior de la puerta que indica "Casa del Libertador".

Con ese título, Rancas continuó defendiendo sus derechos ante las diferentes invasiones e intentos de despojos de los hacendados. Sin embargo, la minería se abrió paso en la región con el respaldo "a ciegas" del Estado. Al inicio la explotación minera se dio con familias de capitales extranjeros y en 1903, la Cerro de Pasco Mining Company se había convertido en propietaria de gran parte del territorio de la región e iniciaba un proceso de mayor concentración de tierras para sus actividades mineras, para agricultura y ganadería ya que también se dedicaban a ese rubro. Con

---

<sup>1</sup>[http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/blog/files/Articulo%20Ra%C3%BAn%20Chac%C3%B3n%20\\_2009\\_.pdf](http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/blog/files/Articulo%20Ra%C3%BAn%20Chac%C3%B3n%20_2009_.pdf). Consulta: 06 de junio de 2016.



estas concentraciones de terrenos llegaron a tener hasta más de 34 mil hectáreas en 1954.

Para evitar conflictos con las comunidades, albergaban a las familias para que realicen sus actividades de pastoreo y continúen en la ganadería, sin embargo, los empresarios iniciaron a mejorar su ganado expulsando a las familias que tenían ganado “chusco”. Esto conllevó a que los arrendados empiecen a organizarse para iniciar un conflicto con la empresa, pero esto no fue el único motivo para generar una movilización.

... hubo varias causas socioeconómicas para el inicio del movimiento campesino en Pasco y el distrito de Simón Bolívar y la comunidad de Rancas: crecimiento demográfico, disminución de trabajadores en la minería (segunda oleada de despidos) y la agricultura por la innovación tecnológica de la empresa, la experiencia sindical, la falta de otros ingresos económicos, la ineficiencia del Poder judicial para atender a las comunidades en sus juicios por tierras con la Corporación, la necesidad de más pastos para el ganado de las comunidades y el cercado de tierras por parte de la minera y otros hacendados, como los de Algolán... Scorza noveliza cabalmente este proceso de concentración territorial por parte de la Corporación y haciendas, con la inoperancia y complicidad, según la ocasión, del Estado peruano. Un proceso que el 2 de mayo alcanzó su clímax (Chacón, 2009, p. 12).

Con todos estos potenciales de conflictos y con cientos de ranqueños despedidos de la empresa minera y despojados de sus terrenos, la comunidad de Rancas se organiza e incluso se asesora legalmente para dar un golpe el 02 de mayo de 1960, fecha en la que hasta hoy es conmemorativa en la Comunidad y se celebra a los mártires que lideraron la recuperación de tierras.

**Foto N° 2.1. Comunidad Campesina San Antonio de Rancas**



Fuente propia del trabajo de campo, setiembre 2017: se observa a la Comunidad de Rancas con varias infraestructuras sólidas, visibles y nuevas, como el edificio azul del lado derecho que corresponde a las oficinas de Ecoserm-Rancas.

Sin embargo, en 1974 con el gobierno de Velasco Alvarado, la empresa norteamericana se nacionaliza y pasa a manos de CENTROMIN-RANCAS; hecho que benefició a la comunidad ya que se negociaron más hectáreas de terreno y donde el Estado le pago a Rancas 2.5 millones de dólares. Con esta capitalización, Rancas formó en 1990 su empresa comunal conocida como Ecoserm-Rancas, adquiriendo maquinarias pesadas con el que brindarían servicios mineros. Así la comunidad ganadera empezó su etapa empresarial de la mano con la actividad minera.

Es así que hoy en día la empresa comunal tiene una gran experiencia en los trabajos de prestación de servicios mineros, siendo uno de los principales proveedores de maquinaria en Volcan-unidad Paragsha (o unidad Cerro de Pasco) y la Sociedad Minera El Brocal. Hasta no hace mucho, el principal objetivo de ECOSERM era firmar un convenio de trabajo por 20 años con la Volcan para tomar obras mineras en sus diferentes unidades de producción, así como servir a otros proyectos mineros con máquinas de última generación. La visión de ECOSERM es ser una empresa competitiva líder, dinámica, respetada por su capacidad y recursos profesionales, así como ser modelo empresarial comunal en el ámbito nacional. Tiene como misión el apoyo social a la comunidad contribuyendo en su desarrollo, diversificando las áreas de producción e incrementando y renovando su parque de máquinas (Chacón, 2009, p. 19).

Con el proceso de privatización, en 1990 la unidad minera de Cerro de Pasco es adquirida por Volcan Compañía Minera y en el año 2005 esta empresa intenta iniciar un proceso de expansión de terrenos. Esto último dio inicio a nuevos sucesos de conflicto en la Comunidad y la minería que fueron cerrándose en el año 2009. La Comunidad de Rancas en la actualidad mantiene un movimiento económico ligado a la minería a través de su empresa comunal Ecoserm-Rancas pero también a otras líneas de negocio, así como retomando y fortaleciendo la ganadería como actividad de campo practicada desde sus antepasados.

## **2.2. Diagnóstico Social:**

### **2.2.1. Creación de la Empresa Comunal Ecoserm-Rancas:**

La Empresa Comunal de Servicios Múltiples Ecoserm-Rancas está inscrita en partida registral 11000460 de la Superintendencia Nacional de Servicios Públicos – SUNARP y con RUC 20130680896, maneja un nombre comercial denominado Ecoserm-Rancas y dentro de los servicios que ofrece están: el transporte de carga por carretera como actividad principal, alquiler de transporte y venta al por mayor de combustible.

De acuerdo a una conversación con el gerente actual de la empresa comunal Rancas, esta empresa inició legalmente sus actividades el 10 de julio de 1991, prestando servicios a la Volcan Compañía Minera SAA, luego de que esta firme acuerdos con la

Comunidad de San Antonio de Rancas. De estos acuerdos, la Asamblea Comunal aprobó destinar la inversión de la negociación a la compra de más unidades de transporte de mineral altamente competitivas en el sector minero, las cuales pasaron a alquilarse a Volcan.

De esta manera Ecoferm-Rancas empezó a generar ingresos económicos producto del alquiler de volquetes. Luego de esto se fortalecieron para poder asumir la tarea en su conjunto del transporte de mineral. Con esta actividad mejoraron sus ingresos, ampliaron el porcentaje de empleo local y empezaron a percibir utilidades. Lo más importante de esto es que al asumir una tarea determinada se hacen parte de la cadena de valor y del proceso productivo de Volcan.

Las empresas mineras asumieron su rol de contribución al Desarrollo de las comunidades del entorno recién en el presente siglo. Aunque ya existía la norma, las empresas aplicaron, y algunas lo siguen haciendo, su política de responsabilidad social desde una visión reputacional, de vender una marca y promover la idea de que conviven armoniosamente con las comunidades que impactan, sin embargo esa idea fue madurando al estallar conflictos sociales en diferentes regiones del país, con comunidades insatisfechas con la gestión de las empresas mineras y sus políticas de responsabilidad social sin éxito. Esto llevó a las empresas mineras a asumir su real rol en el territorio y aplicar eficazmente su política de responsabilidad donde a la vez de generar impactos sociales positivos, la empresa también “gane” en el proceso.

Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Pero todavía falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada a la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro.

La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconocer su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es una responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico (Porter & Kramer, 2011, p. 03).

Generar valor compartido, como refiere Porter y Kramer es una evolución de la responsabilidad social donde interviene el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades del entorno para crear valor y hacerlos parte de la cadena de valor de la industria en este caso minera, de manera directa o indirecta. Las empresas comunales son eso, inician desempeñándose en proyectos mineros y sin embargo, la idea es empoderarlos para que sean un aliado con todas las características de cualquier



empresa contratistas para que luego se independicen y puedan ampliar sus horizontes, es decir que no necesariamente vivan trabajando en proyectos cedidos por las empresas mineras.

Los líderes actuales de esta experiencia exitosa son el gerente y el directorio de la Empresa Comunal y por parte de la Comunidad de Rancas los miembros de la Junta Directiva, gestión 2016-2017. Sumado a esto se encuentran los socios comuneros que trabajan con Ecoserm-Rancas como operadores, choferes, residentes, supervisores, administrativos, etc. Los cuales aportan desde sus experiencias al fortalecimiento de capacidades de la Empresa y a la toma de decisiones.

<b>Cuadro N° 2.1. Autoridades de la Comunidad de Rancas 2017</b>		
	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRES</b>
<b>JUNTA DIRECTIVA DE LA COMUNIDAD CAMPESINA SAN ANTONIO DE RANCAS</b>	Presidente	Jaime Flores Gora
	Vicepresidente	Marcelino Alania Santiago
	Fiscal	Felix Valenzuela Cristobal
	Secretario	Braulio Julca Gallo
<b>DIRECTORIO DE ECOSERM RANCAS</b>	Presidente	Yuri Medrano Atencio
	Vicepresidente	Victor Quispe Rivera
	Secretario	Galindo Vega Custodio
	Tesorera	Lida Santiago Atencio
	Delegado Comunal	Braulio Julca Gallo

Con las actividades que ejecuta Ecoserm-Rancas, esta puede tener ingresos fijos y trabajos permanentes, ya que el transporte de mineral, los volquetes y el combustible son los factores básicos de requerimiento en la mina. Ecoserm-Rancas es una empresa constituida con plan institucional que incluye el beneficio a los grupos vulnerables como adultos mayores y niños; y el aporte a la mejora educativa y la salud de la Comunidad.

### **2.3. Políticas y normas:**

#### **2.3.1. Contextualización de la experiencia Ecoserm-Rancas:**

Rancas lleva en su historial un pasado de revueltas y conflictos bélicos relacionados principalmente por conflictos de intereses del preciado mineral. Estos conflictos ya

existían en el territorio y una referencia de ello lo manifiesta Manuel Scorza en su novela testimonial *Redoble por Rancas*:

Se murmuraba que el virus provenía de la Selva. Muy posible. Cerro de Pasco es un paso obligado para los camiones que transportan fruta de Tingo María a Lima. ¿Era la fruta? La gente pobre, los hijos de los mineros, desconocen el sabor de las papayas y las manzanas...; los atacó otra enfermedad: paludismo de dientes. La sesión fue violenta. Ciertos concejales reprocharon al alcalde de una denuncia prematura... Tras seis horas de debate, la municipalidad acordó una moción tranquilizadora: interponer los buenos oficios de la municipalidad entre las comunidades y la Cerro de Pasco Corporation (Scorza, 2012, p. 218).

Esta referencia expone la mirada que la Comunidad de Rancas tenía hacia la industria minera, por los impactos que producía hacia su entorno y con niveles de contaminación que dañaban la salud de la población. Otra referencia de los impactos negativos de la industria minera en la provincia de Pasco hasta la década de los 90, son los pasivos ambientales que hoy se siguen presenciando en la misma ciudad, al pie de la carretera, las lagunas secas, las vertientes rojizas mineralizadas, etc. estas características son parte de la descripción del entorno Cerreño. Se entiende entonces que existió mucha ausencia del Estado en impartir controles y hacer respetar los derechos de las comunidades existentes en las faldas de la actividad minera.

Desde el presente siglo, el Estado Peruano se ha comprometido más con el desarrollo de las comunidades que albergan a las empresas mineras, ya que justamente en las ciudades donde existe mayor producción minera son a la vez las que reportan mayores índices de pobreza y pobreza extrema.

La formalización del proceso de implantar minería con responsabilidad social, inició con las normativas del Ministerio de Energía y Mina como requisito para que las empresas mineras gestionen y obtengan sus permisos ambientales, es decir los famosos Estudios de Impacto Ambiental. A continuación, presentamos la normativa actual que imparte el MEM sobre la actividad minera y su involucramiento con el entorno (DECRETO SUPREMO N° 042-2003-EM):

Que, de acuerdo con el artículo 8° de la Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, aprobada mediante Ley N° 26821, el Estado debe velar para que dicho aprovechamiento se realice en armonía con el interés de la Nación, el bien común y dentro de los límites y principios contemplados en dicha Ley;

Que, el aprovechamiento de los recursos naturales, en el marco del desarrollo sostenible, implica el respeto al medio ambiente y al entorno social, así como lograr mecanismos de diálogo y de participación;

Que, es necesario asegurar la continuidad y prosperidad de las actividades mineras, como uno de los más importantes medios con que cuenta el Estado para el desarrollo económico y mejoramiento del bienestar social del país;

Que, es conveniente establecer un marco de referencia en el cual se desenvuelvan las actividades mineras, respetando el medio ambiente y administrando responsablemente el impacto social para el beneficio común de las poblaciones del área de influencia de las actividades mineras, las empresas y el Estado... (Decreto Supremo n° 042-2003- EM - Establece compromiso previo como requisito para el desarrollo de actividades mineras y normas complementarias, publicado en El Peruano el 13.12.2003).

El Decreto Supremo N° 042 determina requisitos valiosos que deben cumplir las empresas mineras en sus áreas de influencia. Se trata de la generación de un valor compartido, que permita a las comunidades crecer de la mano o en paralelo con la producción. Estos siete puntos del D.S. N° 042 están muy ligados a los intereses de la investigación, ya que para generar desarrollo económico territorial ha sido de vital importancia las oportunidades, como el respaldo del Estado.

**Cuadro N° 2.2. Artículo Primero. - De la Modificación de artículo 1° del D.S. N° 042-2003-EM.**

**Artículo Primero. - De la Modificación de artículo 1° del D.S. N° 042-2003-EM.  
Artículo 1°. - Del requisito para la presentación de la solicitud de petitorio minero.**

a) Enfoque de Desarrollo Sostenible

Contribuir al desarrollo sostenible de la población ubicada en el área de influencia de la actividad minera, procurando de manera conjunta con ella, el desarrollo y el fortalecimiento de la institucionalidad local, principalmente y la articulación con los proyectos de desarrollo productivo, que conlleven a la diversificación económica y sostenibilidad local más allá de la vida útil de las actividades mineras.

b) Excelencia Ambiental y Social

Realizar las actividades mineras en el marco de la política ambiental del Estado, en su interdependencia con el entorno social, buscando la gestión social y ambiental con excelencia y el uso y manejo responsable de los recursos naturales para impulsar el desarrollo sostenible.

c) Cumplimiento de Acuerdos

Cumplir con los compromisos sociales asumidos en convenios, actas, contratos y estudios ambientales.

d) Relacionamiento Responsable

Respetar a las personas e instituciones, autoridades, cultura y costumbres locales. Promover acciones que fortalezcan la confianza entre los actores involucrados con la actividad minera, a través del establecimiento y vigencia de procesos participativos y favoreciéndose la prevención y gestión de conflictos y la utilización de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

e) Empleo local

Fomentar preferentemente la contratación de personal local, para realizar labores de la actividad minera o relacionada con la misma según los requerimientos del titular en las diversas etapas del ciclo minero y de forma consensuada con la población del área de influencia, pudiendo brindar para el efecto las oportunidades de capacitación requeridas.

f) Desarrollo Económico

Contribuir al desarrollo económico local y/o regional a través de la adquisición preferente de bienes y servicios locales y/o regionales en condiciones razonables de calidad, oportunidad y precio para ambas partes y la promoción de iniciativas empresariales; que busquen la diversificación de las actividades económicas de la zona.

g) Diálogo continuo

Mantener un diálogo continuo y oportuno con las autoridades regionales y locales, la población del área de influencia de la actividad minera y sus organismos representativos, bajo un enfoque intercultural, proporcionándoles información transparente, oportuna y accesible sobre sus actividades mineras mediante el lenguaje y los medios de comunicación adecuados, de modo que permita el intercambio de opiniones, manifestaciones de sugerencias y participación de todos los actores involucrados, de conformidad con las normas de participación ciudadana aplicables.

Fuente: Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales. El Peruano 2010: 423968.

Con este decreto las empresas mineras deben declarar anualmente el cumplimiento de sus compromisos e iniciativas de desarrollo con las comunidades de su entorno, los cuales se describen en los permisos ambientales como Estudios de Impacto Ambiental registrados en el Ministerio de Energía y Minas Peruano. La Declaración Anual Consolidada o DAC se enmarca en la siguiente normativa:

“Artículo 50.- Los titulares de la actividad minera están obligados a presentar anualmente una Declaración Anual Consolidada conteniendo la información que se precisará por Resolución Ministerial. Esta información tendrá carácter confidencial. La inobservancia de esta obligación será sancionada con multa” (Ley General de Minería. Texto Único Ordenado del Decreto Supremo N° 014-92-EM publicado el 04-06-92). Es decir, anualmente las empresas mineras deben reportar al Estado las evidencias del cumplimiento de sus compromisos, como pueden ser las actividades de información y comunicación, los índices de empleo local, proyectos sociales implementados, etc.

Así también, a nivel internacional los compromisos con el medio ambiente son cada vez más exigente e involucran a todos los actores en todos los niveles de gobierno de Estado, instituciones, sector privado, sociedad civil, asociaciones religiosas, etc. Para lo cual existe el primer informe sobre los avances en el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el punto en el proceso en que nos encontramos y se

estableció el camino por recorrer para llegar a cumplir las metas de la Agenda de Desarrollo 2030.

Los ODS planteados por la Organización de las Naciones Unidas sirven para que cada uno de los 193 países que firmaron la Agenda de Desarrollo en septiembre del 2015 evalúe sus logros y haga los ajustes pertinentes a sus planes nacionales. Los ODS incluyen la eliminación de la pobreza y el hambre, así como la mitigación del cambio climático en un plazo de 15 años.

Para cumplir los objetivos se requiere un fuerte diálogo y trabajo multiactor de tal forma que nadie quede fuera de este proceso, "... el diálogo multiactor puede lograr que se compartan entendimiento y visión, que transformen las relaciones entre distintos sectores (Estado, sociedad civil y empresas extractivas) o dentro de los mismos" (Díaz, 2012, p. 12). En ese sentido nuestro país debe alinearse a los compromisos internacionales y de acuerdo a nuestra investigación el trabajo de empresas comunales en el rubro minero se ajusta en los objetivos 11 y 12.

La visión internacional es que se genere una convivencia sostenible entre la Empresa y la Comunidad, es decir no se da por inválida esta realidad a nivel mundial y se conoce bien los conflictos sociales ocasionados por esta lucha de poderes y de espacios. Estos conflictos desencadenan muertes y destrucción de la sociedad, y muchos se preguntan desde el otro lado del televisor cuando se anuncian las noticias ¿Vale la pena pelearse por un poco de mineral?

Es obvio que no es el "mineral" en sí lo que lleva a desatar conflictos sociales, el problema raíz es la mínima o inexistencia de empatía y el desinterés por crear valor compartido. Muchas empresas no llegan con un Plan establecido a las comunidades a impactar, se fijan por negociar la extracción saltándose muchos otros procesos solo por ahorrarse los costos y sobre todo el tiempo.

El enfoque multiactor promueve el involucramiento de todos, en ese sentido la comunidad no la hace solo los miembros de una Junta Directiva y el Gerente de una empresa minera; lo hace cada uno de los residentes en la Comunidad y todas las áreas de la Empresa Minera; además se requiere de la participación de los gobiernos locales, las instituciones, las ONG con procedimientos técnicos-objetivos y no políticos, etc.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible número 12, se considera que es pertinente a esta investigación, ya que la Empresa Comunal Rancas debe estar tan alineado a los compromisos medio ambientales como cualquier otra empresa minera frente a sus



operaciones. Ahora claro está, Rancas en si tiene muchos pasivos ambientales, ya que su record de haber asistido y convivido con diferentes empresas mineras es grande. Más aún concedores de esto, sus trabajos operativos deben realizarse con todos los cuidados al entorno, ya que está comprometido el mismo espacio que va albergar la vida de las siguientes generaciones.

## **2.4. Descripción de la empresa:**

### **2.4.1. RANCAS, en la literatura del Desarrollo Económico Local:**

La Empresa Comunal de Rancas viene trabajando en diferentes frentes con la Cía. Minera Volcan y el rubro minero tiene múltiples factores para impactar al medio ambiente. Sin embargo y a pesar que la Comunidad de Rancas basa su economía en las actividades mineras, esto no ha sesgado su relacionamiento con su entorno. Rancas no deja de ser una sociedad andina donde se formaron los agricultores y ganaderos en un clima y terreno complicado. El hombre andino tiene un fuerte vínculo con la naturaleza, sus antepasados basaron la cosmovisión y el entendimiento del mundo en los elementos naturaleza, los animales, las plantas, el sol, la luna, etc.

Así pues el mundo es siempre el mundo que se conoce y en el que se vive; difiere de un tipo de cultura a otro; existe, por consiguiente, un número considerable de Mundos. Pero lo que importa... a pesar de las diferencias de estructuras socioeconómicas y la variedad de los contextos culturales, los pueblos arcaicos piensan que el Mundo debe ser renovado anualmente y que esta renovación se opera según un modelo: la cosmogonía o un mito de origen, que desempeña el papel de un mito cosmogónico (Eliade, 1981, p. 49).

En ese sentido, las empresas comunales tienen en sus actividades y políticas un valor agregado ya que a diferencia de las grandes empresas mineras, estas tienen un respeto y compromiso con el espacio en que viven.

“El desarrollo sustentable no pone en debate ni discute sobre sistemas político ni económicos sino que, a partir del medio ambiente, postula un cambio social pacífico y gradual, que de manera organizada y planificada modifique nuestra relación con la naturaleza, con nosotros mismos y con la sociedad.” (Ramírez y otros, 2004, p. 55). Cada vez que se habla de minería y su contribución económica a la sociedad, es necesario y obligatorio referirnos al cuidado y preservación del medio ambiente.

Los desafíos de EcoSerm-Rancas, analizados aquí como una experiencia de desarrollo económico local, serán entendidos de tal forma solo si en sus actividades mineras no se han visto comprometidas las malas prácticas como permisos

ambientales que no respaldan planes de contingencia. No podemos hablar de una experiencia exitosa sin en el proceso han sido los ejecutores y responsables de daños a su entorno que repercutan luego en daños a la salud de los niños.

En el informe Brundtland se define al “Desarrollo Sustentable”, de la siguiente manera: “Es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras...” (Ramírez y otros, 2004, p. 55) Es esta definición en la que basaremos esta investigación, todos sabemos que la actividad minera tendrá continuidad porque el mismo hombre (como especie) la demanda, la requiere y usa en todas sus actividades en la vida diaria, pero en este proceso de atender las necesidades humanas no se puede comprometer la satisfacción de las mismas necesidades de las generaciones venideras.

Se sabe que los recursos son escasos y con esa aclaración el compromiso con la conservación del medio ambiente es de cada uno. Este rol se hace más fuerte en todos los involucrados directamente con la minería y Ecoserm-Rancas por estar “fiscalizada” por la Comunidad y por estar formado por comuneros, cumple este rol de manera eficiente y responsable, ya que de manera cultural conserva el entendimiento de su realidad y de su existencia como parte del cosmos de la naturaleza.

La intención básica del desarrollo es sustentable es crear un proceso que permita el desarrollo social, pero de una manera en la que, para las generaciones venideras, deben seguir permaneciendo los recursos naturales y los ecosistemas que garanticen un bienestar y una calidad de vida adecuados (Ramírez y otros, 2004, p. 55).

En la actualidad, las diferentes industrias y sectores están reuniendo esfuerzos para disminuir -o en su defecto no incrementar- las emisiones de CO<sub>2</sub>. El estado del medio ambiente es realmente crítico y es responsabilidad de cada uno de los habitantes del planeta el cuidar y proteger nuestro entorno; así como de las empresas, reforzar sus áreas de responsabilidad social y ambiental, como ejes de todas sus actividades.

Sin embargo, la ciudad de Pasco tiene muchos pasivos ambientales, es decir malas prácticas dejadas por anteriores empresas mineras y que han ocasionado daños al ecosistema. Los conflictos sociales entre empresas mineras y las comunidades es un caso típico. Por una parte, el país necesita inversiones y por otra, esa permisibilidad nos ha generado con el tiempo la destrucción de los ecosistemas. El factor ambiental es como se dice “no negociable”, tiene mucho de cierto la ligereza con que las empresas han asumido el compromiso ambiental, han trabajado sin planes y se han validado de su condición de inversionistas, de las necesidades y de la condición de pobreza de las comunidades para hacer transacciones efímeras y en total desnivel.



Se entiende que ninguna experiencia exitosa, es decir que con su existencia haya generado desarrollo en su localidad, puede estar libre de esta condición. El desarrollo sustentable, la responsabilidad con el medio ambiente, el compromiso con las generaciones futuras, son requisitos básicos para que se pueda exponer esta experiencia. Además, ningún ser humano puede sentir que es parte de un real proceso de desarrollo si en el camino afecta a terceros.

Las empresas comunales y en particular Ecoserm-Rancas toman muchos factores en su accionar ya que tienen la particularidad de nacer de una organización comunal con alto valor cultural y donde el hacer empresa se vuelve un objetivo común para el desarrollo del territorio. El sociólogo Jesús Tumi, refiere sobre las empresas comunales que son:

Estrategias de desarrollo de la comunidad campesina: las características que tenga la empresa comunal dentro del contexto de la comunidad (racionalidad y cálculo económico, social y/o monetario), condiciona de alguna manera lo que las economías familiares deben aportar o esperar de ella y a la forma como la organización comunal regule las tensiones existentes; es decir, la interacción se establece en relación a qué se puede producir, manejo de recursos, el destino del producto, la estrategia del crecimiento y la distribución del excedente, la organización del trabajo. Además, está la manera de cómo se toma la decisión en la relación a la empresa comunal, donde evidentemente, interviene el grado de dinamicidad y desarrollo de la organización comunal; su funcionamiento y sus conflictos internos, el dinamismo de la Asamblea Comunal (Tumi, 1998, p. 13).

Ecoserm-Rancas trabaja de la mano con los proveedores locales generando también un movimiento económico en los microempresarios de la zona. Sobre estas gestiones de la empresa comunal de Rancas, se tienen algunas publicaciones:

... la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, contribuye con el desarrollo sostenible de la Comunidad Campesina San Antonio de Rancas, con los recursos económicos provenientes de sus actividades económicas en las empresas mineras, gobiernos locales, regionales y sociedad en general en la ciudad de Cerro de Pasco, provenientes de servicios de transporte, maquinarias pesadas, grifo, mano de obra calificada, entre otros, brindando apoyo y promoviendo empleo, contribuyendo en mejorar la salud, educación, infraestructura, servicios básicos, a fin de mejorar el desarrollo social y bienestar en la población (Robles, 2017, p. 1).

Esta publicación es parte de una tesis doctoral del contador y docente Terencio Robles de la Universidad Daniel Alcides Carrión de Pasco y como escribe, es bien conocido en Pasco los activos que maneja Ecoserm-Rancas y con los que sigue generando ingresos para su comunidad, puestos de trabajo y aportes sociales.

El ejemplo de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Rancas, que inició sus actividades hace 25 años, muestra la capacidad de los comuneros de todo el Perú. Con sus creencias, costumbres, religiones, etc., pudieron concatenar en una idea clara, el desarrollo comunitario,

comprometer un capital de trabajo y estructurar una actividad empresarial y pese a que no han sido incluidos como agentes de producción para el país, le decimos al Estado peruano, al gobierno, al presidente, a los congresistas: “Aquí estamos las comunidades que hemos pasado de la PROTESTA A LA PROPUESTA y sin ser consideradas en tu cadena productiva nos hemos adecuado al sistema que nos gobierna y después de 25 años demostramos que el proyecto empresa comunal en nuestra nación es una realidad (Rivera, 2016, p. 1)

Jhoel Rivera fue uno de los gerentes de Ecoserm-Rancas que ha fortalecido la visión empresarial de Ecoserm-Rancas. Administrador de profesión y ranqueño nato ha ingresado también a otros espacios públicos y políticos donde viene proponiendo la realidad de la empresas comunales como una opción de desarrollo de las comunidades, donde afirma que aún hay mucho que trabajar desde el Estado promoviendo políticas que las impulsen y den facilidades para trabajar con los gobiernos locales, en poder participar en licitaciones públicas y que de esa manera se trabaje con recursos propios de la zona, como lo son las empresas comunales.

Es así que hoy en día la empresa comunal tiene una gran experiencia en los trabajos de prestación de servicios mineros, siendo uno de los principales proveedores de maquinaria en Volcan-unidad Paragsha (o unidad Cerro de Pasco) y la Sociedad Minera El Brocal. Hasta no hace mucho, el principal objetivo de ECOSERM era firmar un convenio de trabajo por 20 años con la Volcan para tomar obras mineras en sus diferentes unidades de producción, así como servir a otros proyectos mineros con máquinas de última generación. La visión de ECOSERM es ser una empresa competitiva líder, dinámica, respetada por su capacidad y recursos profesionales, así como ser modelo empresarial comunal en el ámbito nacional. Tiene como misión el apoyo social a la comunidad contribuyendo en su desarrollo, diversificando las áreas de producción e incrementando y renovando su parque de máquinas (Chacón, 2009, p. 19)

Raúl Chacón ha realizado un estudio de la comunidad de Rancas y su relación con las empresas mineras asentadas en sus terrenos comunales, una relación desde sus inicios hostil pero que con los años se ha logrado un relacionamiento de cooperación entre empresa y comunidad, donde ambas partes han tenido que jalar y ceder para poder lograr avanzar y percibir el beneficio de tenerse como aliados hacia el desarrollo. Resultado de esa cooperación –indica- es la empresa comunal de Rancas que inicio alquilando maquinarias y que hoy presta más servicios y proyectos relacionados a la minería, e incluso ahora fuera de ese mercado.

En su artículo Chacón también refiere la crisis de rubro minero en el año 2015, año que desestabilizó en gran medida lo trabajado por Ecoserm-Rancas, los despidos al personal de la comunidad, la ausencia de los aportes sociales y la reinversión misma de sus capitales generaron malestar y presión en la Comunidad. Ante esto Rancas se organizó nuevamente y retomó la mirada en su actividad primigenia como comunidad campesina, la actividad agropecuaria. El campo y los animales habían sido

descuidados y las parcelas lucían muertas, es por eso que mientras se volvían a reestablecer en su visión empresarial decidieron fortalecer el campo, no solo mejorando el ganado, las parcelas, las fuentes de agua y con asesoría técnica sino también fortaleciendo la cadena productiva al comprarle los productos a los agropecuarios (carne, leche, queso) para entregárselo como bono mensual a los trabajadores.

Las gestiones de la empresa comunal alcanzó a implementar iniciativas económicas en el sector agropecuario de la comunidad generando una cadena productiva, lo cual “es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado” (Ruralter, 2004, p. 11).

Con el fortalecimiento de la cadena productiva, la comunidad complementó su actividad económica y se siente mucho más preparada para afrontar los retos del mundo cambiante, entiende además la importancia de esta adaptación y la necesidad de ampliar y diversificar sus actividades económicas a fin de dar continuidad al desarrollo de su comunidad, como su objetivo común.

## **2.5. Marco Teórico:**

Para el análisis de esta experiencia de desarrollo económico local recurriremos al enfoque de Francisco Albuquerque, asesor técnico regional del programa de formación de desarrollo económico local con inclusión social en América Latina y El Caribe y del Banco Interamericano de Desarrollo; desatacado por su trayectoria de investigación en Desarrollo Económico Local en América Latina y reconocido por la Asociación de Economistas de Lengua Neolatina en el 2013.

Desarrollo local no es solo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente... Asimismo, hay que añadir que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo (Albuquerque y otros, 2008, pp. 40-47).

Albuquerque valida un desarrollo endógeno, es decir desde el territorio hacia afuera y a la vez haciendo uso de las oportunidades de fuera, lo exógeno. Tal es el caso de una política pública o programas internacionales, por ejemplo, que puedan impulsar

las iniciativas generadas en el territorio. El enfoque DEL tiene como objetivo el mejorar la calidad de vida de la población:

Los objetivos del DEL son “el mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la población de la comunidad territorial correspondiente y la elevación de la equidad social: Para lograr estos objetivos últimos se debe cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Transformación del sistema productivo local, incrementando su eficiencia y competitividad
- Fomento de la diversificación productiva local e incremento del valor agregado en las actividades económicas locales.
- Sostenibilidad ambiental de las actividades locales.

La promoción de las actividades empresariales innovadoras es fundamental, pues desempeña el papel principal en la generación de riqueza y empleo productivo (Albuquerque, 1994, p. 313).

Como indica Albuquerque, el desarrollo económico local abarca otros ejes como lo son el ambiental, cultural, social, institucional y de desarrollo humano; un territorio que trabaja en todos estos ejes está avanzando hacia un proceso de desarrollo económico local. Esta investigación propone que la comunidad de Rancas en el distrito de Simón Bolívar con la contribución de la empresa comunal Ecoserm-Rancas viene en ese proceso, abarcando en cada uno de esos ejes por lo que se encuentra en un proceso DEL. Así mismo, Albuquerque refuerza la necesidad de partir de un Desarrollo desde dentro, fortaleciendo la base productiva de los territorios, un desarrollo productivo y empresarial:

En definitiva, el cambio estructural y las mayores exigencias competitivas planteadas por el contexto de la globalización, han hecho emerger un nuevo enfoque del desarrollo productivo y empresarial, lo cual plantea un nuevo rol de las administraciones públicas territoriales, así como la necesidad público-privada como componentes de este nuevo enfoque de política. En este contexto, la política de desarrollo local trata de ir más allá de la atención prioritaria que se da a las grandes empresas y a la visión macroeconómica, ofreciendo una visión más completa de la economía, que incluye al conjunto de sistemas productivos locales, a fin de crear y garantizar condiciones de fortalecimiento de la base productiva de los respectivos territorios (Albuquerque, 2013, p. 52).

Albuquerque define al desarrollo económico local como una experiencia desde abajo, posicionando los aportes endógenos y una real mejora de la calidad de vida. Además, hace el análisis a la definición de “Desarrollo”, como un término genérico que por años ha sido la referencia de mejora en cifras pero no de bienestar real cualitativo. “...en las estrategias de desarrollo económico local se aprecia un mayor interés y preocupación por la satisfacción de las necesidades básicas, la mejora del empleo, ingreso, inclusión social y calidad de vida, así como el mantenimiento de la base de recursos naturales y el medio ambiente local” (Albuquerque y otros, 2008, p. 40).



Por desarrollo económico local se entiende que el territorio no es un elemento aislado del proceso de desarrollo, es más bien la base entendida como un patrimonio que sumado a las manifestaciones culturales, el capital humano y social, las actividades económicas, etc. pueden lograr una mejora de la calidad de vida desde la visión local.

Existe la crítica al término desarrollo que ha reflejado siempre una visión occidental, es decir un modelo ideal de vivir “propuesto” desde fuera. Esta es la explicación a que no se haya podido combatir a la pobreza y pobreza extrema, a pesar de que los balances económicos de los diferentes gobiernos presenten análisis estadísticos de crecimiento, esto nunca se ha reflejado en el campo.

Albuquerque ha elaborado un cuadro donde se diferencian dos modelos de desarrollo, “desde arriba” y “desde abajo”. Con este aporte de Albuquerque podemos tener más claro aún el panorama sobre el proceso de desarrollo de un territorio.

<b>Cuadro N° 2.3. Comparación entre el “desarrollo desde arriba” y el “desarrollo desde abajo”</b>	
<b>DESARROLLO DESDE ARRIBA</b>	<b>DESARROLLO DESDE ABAJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento económico cuantitativo</li> <li>- Maximización tasa de crecimiento del PBI</li> <li>- Generación de empleo dependiente del ritmo de crecimiento económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción de las necesidades de la población</li> <li>- Mejoramiento del empleo y de las relaciones laborales (políticas activas de empleo)</li> <li>- Acceso a los principales activos productivos (tierra, crédito, etc.)</li> <li>- Mejora de la distribución del ingreso</li> <li>- Valorización del medio ambiente y sustentabilidad ambiental</li> <li>- Valorización del patrimonio cultural como base para actividades productivas locales</li> </ul>
<p><i>Estrategias basadas en el apoyo externo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones extranjeras</li> <li>- Ayuda exterior</li> <li>- Fondos de compensación territorial y subsidios sociales</li> </ul>	<p><i>Estrategias basadas en la potenciación de los recursos endógenos y aprovechamiento de las oportunidades externas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de sistemas productivos locales y vinculación del tejido empresarial y tramas productivas</li> <li>- Fomento de la creación de nuevas empresas locales</li> <li>- Involucramiento de los actores locales en el proceso de desarrollo</li> </ul>
<p>Difusión del crecimiento a partir del dinamismo de los núcleos centrales. Imagen de la locomotora de los países centrales, que supuestamente arrastran a las economías de los países en desarrollo</p>	<p>Impulso del desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de fomento productivo</p>

**Fuente:** Albuquerque y otros, 2008, p. 40

En un proceso de desarrollo desde arriba la economía es más centralista, dependiente y puede medirse cuantitativamente. Asumimos que la calidad de vida de un grupo familiar es directamente proporcional al nivel de ingreso o la percepción económica mensual, bajo ese parámetro ha establecido el PBI, el mejoramiento de la calidad de vida y hasta en algunos casos lo han comparado con la felicidad. De estos reportes económicos nacionales en “verde” bastaba darse una vuelta por sectores marginales de la misma zona urbana para darse cuenta que la realidad era otra.

El desarrollo económico local, según Albuquerque es un desarrollo desde abajo porque permite promover prácticas endógenas las cuales tienen mucha carga cultural, y como se sabe, una de las principales características de la cultura es que esta es convencional. Así, el grupo cultural es parte activa y concedora de su proceso de desarrollo.

## **2.6. Principales conceptos:**

Además del enfoque de Desarrollo económico local y desarrollo endógeno en que se basa esta tesis, también se recurre a los conceptos de cultura, territorio, gobernanza, desarrollo sostenible, bienestar y fortalecimiento de capacidades.

Sobre cultura se tiene la postura de Marvin Harris, quien afirma que la cultura es un modo socialmente aprendido de vida, es decir que en este proceso las culturas han llevado consensos, acuerdos asimilados y aceptados de un modo de vivir, aprendidos por las siguientes generaciones y tomando la forma de normas de convivencia. Es por esto que, en un proceso de Desarrollo, el factor cultural no puede ser ajeno, al contrario, es una suerte de poder intrínseco que le da al territorio el motor consiente, aprendido y convencional que le dará continuidad al proceso.

Algunos antropólogos consideran que la cultura consiste exclusivamente en los modos de pensamiento y comportamiento aprendidos, mientras que otros atribuyen mayor importancia a las influencias genéricas en el repertorio de los rasgos culturales... Mi postura personal es que una cultura es el modo socialmente aprendido de vida que se encuentra en las sociedades humanas y que abarca todos los aspectos de la vida social, incluidos el pensamiento y el comportamiento (Harris, 2000, p. 17).

Existen diferentes definiciones de cultura y estas han sido perfeccionándose con el paso del tiempo, sin embargo todas indican que la formación de cultura parte de un núcleo y hacia a fuera y que es un proceso social que ha concebido diversas formas de vida en sociedad:

En principio el término cultura, se le asignaba al cultivo de la tierra, después, al progreso intelectual de una persona, para después referirse al progreso intelectual del hombre en general, de la colectividad, de la humanidad.

Desde el punto de vista sociológico es un concepto nuevo. La primera definición que se estableció, que aún tiene validez, fue dada por TYLOR, en el libro "Culturas primitivas" en 1861 y cuya definición era la siguiente: "cultura es un conjunto complejo que abarca los conocimientos, las creencias, el arte, el derecho, la moral, las costumbres y los demás hábitos y aptitudes que el hombre adquiriere en cuanto que es miembro de la sociedad"...

Para G. Rocher, la cultura es "un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar, más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta"... lo que Rocher entiende que deben ser las características de la cultura:

1. Afecta a toda la actividad humana.
2. La cultura es acción, realidad vivida por personas.
3. Son maneras más o menos " formalizadas".
4. Son maneras compartidas por una pluralidad de personas.
5. No es biológica. No se nace con cultura, la cultura se aprende.
6. Es objetiva y simbólica.
7. Es un " sistema" (conjunto trabado) (Collazos, 2012, p. 1).

Entender la cultura es básico para planificar un proceso de desarrollo, el cuál como postula Albuquerque debe ser endógeno pero a la vez relacionándose con lo que sucede fuera de él, lo exógeno; es decir el proceso DEL implica distintos ejes y a la vez mucho relacionamiento entre los actores e instituciones locales como externas, todo esto es también parte de las características expuestas sobre Cultura.

El enfoque de desarrollo económico local dista mucho de constituir un proyecto autárquico. Por el contrario, busca difundir el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo. No es una visión cerrada, ya que también se basa en el aprovechamiento de las oportunidades de dinamismo externo existentes. Dicho enfoque no solo puede hacerse desde abajo. Requiere también de un contexto "amigable" desde las instancias centrales, es decir "desde arriba (Alburquerque y otros, 2008, p. 41).

Hablar de Desarrollo es hablar de cultura y es sabido de muchos modelos de desarrollo impuestos en comunidades campesinas que no han tenido éxito por no darse el tiempo y la seriedad debida en el estudio y análisis de lo que estas comunidades desean para sí mismos. No se trata de "construir un proyecto autárquico" como refiere Alburquerque pero si de tener un punto de partida donde se identifique



esa riqueza cultural y se conlleva a un horizonte de manera conjunta que es mejorar esa realidad, mejorar la calidad de vida de las personas. Esto no será posible sin endogeneizar el proceso, sin involucrarse con lo que sucede fuera y como se mueve este nuevo mundo.

En regiones mineras, como Pasco, existe mayor presencia de empresas comunales todas relacionadas a los servicios mineros. Esto si bien es cierto ha sido impulsado por inversiones privadas extranjeras, ha generado en el tiempo la visión empresarial en las comunidades ubicadas en los asentamientos mineros, que ven su vida entera ligada a la minería.

La Empresa Comunal-Rancas ha hecho uso de sus oportunidades como el asentarse en un espacio mineralizado con inversiones óptimas de una empresa extranjera, como tener generaciones de comuneros con experiencia en el rubro y actores líderes que han dirigido la visión empresarial de la Comunidad. El territorio ha jugado un papel primordial en todo este camino, ya que este grupo cultural que ha sabido marcar la diferencia frente a la conformación de otras empresas comunales, teniendo así una organización asimilada y conocida por todos frente a los comuneros, sus autoridades y líderes.

Los comuneros en Rancas han sabido manejar un grupo empadronado y su crecimiento ha sido proporcional, así como que todos los beneficios como empleo, utilidades, apoyos, etc., se han manejado a nivel interno, maximizando así el beneficio. Sin embargo este territorio no ha sido un agente aislado, se ha tenido que hacer uso de las oportunidades para poder complementar el proceso de desarrollo. Como refiere Vásquez y Albuquerque:

Frecuentemente, se asocia el desarrollo endógeno como la capacidad de una comunidad local para utilizar el potencial de desarrollo existente en el territorio y dar respuesta a los desafíos que se le plantean en un momento histórico determinado, claramente en la actualidad debido a los importantes cambios que el proceso de globalización está produciendo en la división espacial del trabajo. Esta visión obedece a una concepción territorial del desarrollo (y por lo tanto del espacio económico) y a una valoración positiva, frecuentemente optimista, del papel que juega el potencial de desarrollo existente en todo tipo de territorios, que permitiría a las comunidades locales dar la respuesta productiva adecuada y satisfacer las necesidades de la población (García, 2007, p. 42).

Esta concepción territorial del desarrollo, es el factor potencial de dinamismo económico, es el factor que les da a las comunidades ese punto de inicio que da por reconocer sus fortalezas productivas y culturales, y que le permiten satisfacer sus

necesidades y también mejorar su calidad de vida. Para Manuel García, el territorio es un agente de transformación social:

Pero la teoría del desarrollo endógeno entiende al territorio como un agente de transformación social, del que forman parte los actores y organizaciones que participan en la toma de decisiones de inversión, y que es el resultado de las diferencias espaciales que han introducido los sucesivos sistemas productivos, las innovaciones y técnicas utilizadas en los procesos productivos, y los correspondientes cambios en la estructura económica, las relaciones sociales y la cultura (García, 2007, p. 42).

Rancas abarca la importancia de un territorio socialmente organizado, su cultura e historia propia hacen propicio un desarrollo endógeno. El territorio como espacio económico es la potencialidad de Rancas que ha hecho uso de sus capacidades productivas y empresariales con la formación de su empresa comunal para contribuir al desarrollo local de su comunidad.

Se vio en la parte contextual de Rancas, que se caracterizan por ser un grupo cultural luchador pero basado en la organización. Históricamente, se conoce a esta Comunidad con su activa participación en conflictos bélicos, en protestas ante hechos de corrupción y abusos de empresas mineras. Estos hechos son parte de la historia de Rancas, que en el proceso han resultado ser una riqueza para su unificación y lucha por una mejora de todos.

El concepto de bienestar es clave, ya que nos basamos en la postura de Alburquerque con un desarrollo “desde abajo” y por ser endógeno este tiene una carga cultural y valorativa. El concepto de bienestar es más intrínseco y más particular culturalmente hablando, este concepto se aplica más a nuestro estudio.

Nussbaum y Sen, son dos filósofos eruditos contemporáneos en temas de bienestar social y el enfoque de capacidades. La postura de estos autores es la que mejor encaja en la investigación que buscamos ya que aunque son universalistas mantienen claro el particularismo, siempre y cuando sean cualidades positivas que aporten a un real desarrollo guiado bajo tendencias actuales, como de derechos humanos, inclusión, etc.

El logro del bienestar de una persona puede considerarse como una evaluación del bienestar del estado del ser de la persona (en vez de, digamos, el bien de su contribución al país o de su éxito para lograr sus metas generales). El ejercicio, entonces, es el evaluar los elementos constitutivos del ser de una persona vistos desde la perspectiva de su propio bienestar personal (Nussbaum & Sen, 1993, p. 62).

El propio bienestar personal, será entendido en esta investigación como la atención a las mejoras en educación, salud y empleo de calidad en la comunidad. Además:

... hay que considerar los componentes del mercado de trabajo local y el desarrollo humano (entre los cuales la promoción del “trabajo decente” ocupa un lugar central, a fin de orientar la oferta de capacitación de los recursos humanos según las necesidades locales, asegurar los servicios de intermediación para el empleo y los servicios de educación, nutrición y salud, incluir la dimensión de género y fortalecer el papel de la mujer en el mercado de trabajo... (Alburquerque, 2007, p. 10).

Rancas es una comunidad campesina dedicada en mayor proporción a la minería y sus actividades en ese rubro han mejorado con los años, la autoestima de cada uno de ellos por generar valor a la Empresa Minera desde su propia Empresa Comunal, organizada y constituida es una forma de satisfacción personal, de seguir laborando además en un rubro que conocen y del que ya casi están especializados.

La visión empresarial de Ecoserm-Rancas no es ser una economía dependiente, ya que aunque presten servicios para Volcan, ellos han sabido agenciarse y ampliar sus horizontes, de tal manera ha gestionado y ejecutado frentes de trabajo para otras empresas privadas del sector. Todas estas acciones logradas generan independencia entre los comuneros y su nivel de participación en la toma de decisiones crece, siendo así gestores de su propia manera o modelo de vivir.

Los funcionamientos relevantes para el bienestar varían desde los más elementales como evitar la morbilidad y la mortalidad, estar adecuadamente nutrido, tener movilidad, etc., hasta los tan complejos como ser feliz, lograr el autorrespeto, participar en la vida de la comunidad, aparecer en público sin timidez. Se afirma que los funcionamientos hacen el ser de una persona, y que la evaluación de su bienestar debe tomar la forma de valoración de estos elementos (Nussbaum & Sen, 1993, p. 62).

Ha sido finalmente Ecoserm-Rancas y todas sus gestiones las que le han permitido a la comunidad fortalecer sus capacidades, la capacidad de la participación y el involucramiento de la comunidad de manera interna y externa, ya que son conscientes de que todo evento coyuntural repercute en sus visiones como empresa. Esta articulación social con participación y gobernanza es otro elemento clave para entender la organización de la Comunidad de Rancas.

La identidad territorial, así como la formación de capital social no deben ser entendidas como activos preexistentes en un territorio, sino como activos intangibles que pueden ser construidos localmente mediante la generación de espacios de concertación y confianza entre actores para enfrentar los retos comunes. En este sentido, la participación de los diferentes actores sociales en la discusión de los problemas locales colabora a este proceso de construcción de identidad territorial (Alburquerque, 2007, p. 16).

Como vimos en la contextualización, el apego al terruño es una construcción social de Rancas con todo un antecedente histórico y cultural que le ha permitido mantener una

organización fortalecida con pleno reconocimiento de sus autoridades y participación de una población gestora de su desarrollo; es decir, una población que ha mantenido la gobernanza en el territorio, sin depender necesariamente de una dirección clásica de un gobierno local muchas veces con poco liderazgo y hasta ausente.

Por consiguiente, el enfoque propio y distintivo de la gobernanza es el que destaca la insuficiencia del actuar del gobierno para gobernar las sociedades contemporáneas, aun en el caso de que contara con la máxima capacidad institucional, fiscal y administrativa y supiera aprovecharla a nivel óptimo. El gobierno es insuficiente para la gobernación de la sociedad.

... hace referencia a la recomposición que sucede en el proceso actual de dirección de la sociedad mediante la construcción de nuevas relaciones entre el gobierno y los nuevos actores colectivos de las últimas décadas, que suelen ser reticentes a la unilateralidad directiva del gobierno por considerarla insuficiente, y eventualmente contraproducente (Aguilar; 2006, p. 77-81).

Sen nos aclara que todo individuo tiene capacidades, nacemos con ellas, hasta la persona más “pobre” y abandonada del mundo hace uso de sus capacidades porque de lo contrario no lucharía por seguir viviendo; sin embargo para fortalecer estas capacidades son necesarios los agentes externos. Si bien es cierto esta investigación refiere al periodo 2016-2017 donde Ecoserm-Rancas está posicionada en el mercado del rubro minero, sin embargo esta no fue su realidad desde sus inicios. La empresa comunal jamás iba avanzar sola por más fortalezas que tuviera, de hecho las políticas de Estado y las normativas de convivencia social en la relación Empresa-Comunidad fueron también los motores que generaron la confianza de la Comunidad de formar una empresa. A esta coyuntura se le suma también la situación del mercado internacional y el precio de los metales que impacta en la minería nacional.

El enfoque de capacidades desde esta experiencia de desarrollo económico local o territorial, es el aporte que esta investigación busca reflejar y sobre toda compartir como muchas otras empresas comunales y comunidades existentes en la zona. Las capacidades fortalecidas en los individuos y grupos generan bienestar social, ya que a partir de ello se tiene la libertad de elegir y decidir por uno u otro modelo de vivir y de desarrollarse. “... La capacidad de una persona refleja combinaciones alternativas de los funcionamientos que ésta puede lograr, entre las cuales puede elegir una colección. El enfoque se basa en una visión de la vida en tanto combinación de varios “quehaceres y seres”, en los que la calidad de vida debe evaluarse en términos de la capacidad para lograr funcionamientos valiosos.” (Nussbaum & Sen, 1993, p. 55)

Este enfoque es universalista ya que sostiene que en todo proceso de desarrollo deben existir condiciones mínimas de bienestar, asimiladas como prácticas positivas

para la humanidad en sí. No se atenta contra la cultura ya que promueve la libertad, libertad de revalorar o discriminar los factores culturales que suman o restan al desarrollo humano.

De todo lo expuesto, se tienen los siguientes criterios que hacen que una empresa de formación comunal aporte al desarrollo económico local:

a) El enfoque de desarrollo endógeno con aprovechamiento del dinamismo exógeno como oportunidad para el desarrollo, es decir una gestión empresarial de emprendimiento y visionaria que les permita conseguir nuevas oportunidades de negocio fuera del rubro minero y fuera de su territorio, en tal sentido que pueda ir desarrollando su independencia económica.

b) El uso del territorio como agente de transformación social, del que son parte actores y organizaciones que toman decisiones para la innovación y el emprendimiento. Tales son las capacidades y recursos existentes que son usados para dinamizar la economía del territorio, como trabajar con los proveedores locales de actividad minera y de la actividad agropecuaria propia de una comunidad campesina.

c) Se soporta en una organización comunal con valor cultural que bajo el concepto de colectividad y capital social avanza hacia un objetivo común de dinamizar su economía y donde sus acciones serán en beneficio o perjuicio de todos, un objetivo más social que lucrativo.

d) Respeto a la esencia de la cultura andina cuidando el medio ambiente y su entorno para dar continuidad a las actividades económicas en el campo y la vida saludable de sus siguientes generaciones; este es un valor agregado de una empresa comunal para el desarrollo sostenible.

e) Búsqueda del bienestar del estado del ser, con acciones que contribuyan al mejoramiento de la educación, salud y oferta de trabajo decente para la comunidad; ya que el bienestar genera autoconfianza en las personas y la capacidad para la participación y toma de decisiones.

Estos criterios serán desarrollados a partir de las gestiones de Ecoserm-Rancas en la parte de exposición de los resultados y hallazgos.



## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Diseño muestral:**

Se recurre a la metodología cualitativa donde la información es obtenida en base a entrevistas semiestructuradas y en notas de campo obtenidas del trabajo de campo, todo responde a un estudio de caso expuesto por entrevistados relacionados directamente con la empresa comunal y también por miembros de las autoridades locales de la Comunidad de Rancas.

##### **3.1.1. Tipo de muestra**

Siendo un estudio cualitativo, la muestra es significativa ya que las entrevistas como base de la investigación han sido dirigidas a los líderes de la gestión empresarial 2016-2017 de Ecoserm-Rancas y a los líderes de la gestión comunal 2016-2017 de la Comunidad de Rancas.

Dentro de la metodología cualitativa se trabajó el cruce de informaciones y percepciones, pudiendo comprobarse lo que dice uno que otro actor al cruzar la información brindada y al ser respaldada también con las otras fuentes de información como son los documentos y las notas del trabajo de campo, todo ello ha permitido analizar los hechos. Es por esto que a las entrevistas dirigidas a las autoridades comunales y los directivos de la empresa comunal, se tomó pertinente entrevistar a los trabajadores de la empresa comunal, quienes como comuneros y parte activa de Ecoserm-Rancas han podido transmitir su propia percepción hacia su empresa comunal, su nivel de satisfacción en sus puestos de empleo, la representación que sienten con Ecoserm y con la gestión de sus autoridades para la contribución al desarrollo de su comunidad.

La investigación con metodología cualitativa tiene alta capacidad interpretativa, por lo que el investigador debe cuidar ser lo más objetivo posible. Esta será una experiencia realmente exitosa si así lo demuestran los datos y los mismos comuneros y sus líderes en sus manifestaciones.

##### **3.1.2. Población objetivo o universo**

La empresa comunal Ecoserm-Rancas representada por sus gerentes, miembros del directorio y trabajadores comuneros ya que tienen información significativa en función



a sus conocimientos gerenciales y operativos de la empresa; y la Comunidad Campesina de Rancas representada por sus autoridades locales por su conocimiento del desarrollo económico generado por la empresa comunal hacia su comunidad; serán la muestra de toda la población o universo.

El universo de autoridades y trabajadores entrevistados bajo una guía de entrevistas, son los siguientes:

**Cuadro N° 3.1. Población entrevistada**

ENTREVISTADOS	CÓDIGO DE ENTREVISTA	ACTORES ENTREVISTADOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
<b>02 REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE RANCAS</b>	E1-LiderA	Presidente	En toda comunidad campesina existe una Junta Directiva que son las autoridades elegidas por la Asamblea de comuneros. Ellos representan a la comunidad y sus intereses.
	E1-LiderB	Secretario	
<b>01 AUTORIDAD LOCAL DE RANCAS</b>	E1-LiderC	Juez de Paz	El Juez de Paz como autoridad política contribuye en el orden de la organización y cumple un rol concertador
<b>04 REPRESENTANTES DE LA EMPRESA COMUNAL</b>	E2-LiderA	Gerente General 2017	Como toda empresa, Ecoserm-Rancas tiene un Gerente General conocedor del funcionamiento empresarial. Al ser una nueva gestión se consideró pertinente entrevistar también al anterior gerente así como a miembros del Directorio como representantes de la Comunidad vigilantes de la gestión.
	E2-LiderB	Presidente del Directorio	
	E2-LiderC	Tesorera	
	E2-LiderD	Gerente General 2016	
<b>03 TRABAJADORES COMUNEROS OPERARIOS DEL GRIFO PRIMAX-ECOSERM RANCAS</b>	E3-TrabD	Almacenero	Los trabajadores de Ecoserm-Rancas profesionales y operarios, al ser también comuneros, pueden brindarnos la información requerida sobre lo que significa la empresa comunal para la contribución al proceso de desarrollo de la Comunidad
	E3-TrabF	Secretaria	
	E3-TrabJ	Asistente	
<b>07 TRABAJADORES COMUNEROS SUPERVISORES Y ADMINISTRATIVOS DE ECOSERM RANCAS</b>	E3-TrabA	Supervisor del área de operaciones Planta de Concreto	
	E3-TrabB	Supervisor del área civil SSOMA	
	E3-TrabC	Asistenta de Bienestar Social	
	E3-TrabE	Jefe de Recursos Humanos	
	E3-TrabG	Asistente administrativo	
	E3-TrabH	Asistente contable	

	E3-Trabl	Ingeniero de Seguridad SSOMA	
Total de entrevistas: 17			
Mujeres: 04			
Hombres: 13			

Los comuneros agropecuarios y comuneros microempresarios que ofrecen proveeduría local no fueron entrevistados por la dificultad para su ubicación y acceso durante los días del trabajo de campo y porque hemos considerado su percepción a través de sus representantes, los miembros de la junta directiva de la comunidad.

### **3.1.3. Determinación de la muestra**

El objetivo de la investigación es “Demostrar que la empresa comunal Ecoserm-Rancas de la Comunidad San Antonio de Rancas ha contribuido al Desarrollo Económico Local de su comunidad en los últimos años 2016-2017”, y la riqueza de la información para atender este objetivo está en las personas que trabajan o tienen una relación directa con la empresa comunal, sin embargo para neutralizar estas percepciones se ha tomado también las entrevistas a las principales autoridades de la comunidad. Cabe resaltar que la posible contribución al desarrollo de la comunidad a partir de la gestión de Ecoserm-Rancas será desarrollado a partir de la percepción de los que son miembros de la empresa comunal.

A continuación, se presenta un diagrama de los involucrados en la empresa comunal, quienes serán el motor de la investigación, complementando también con el levantamiento de información en los trabajadores comuneros:



Las empresas comunales se forman por la existencia de una Comunidad, es así que ambos grupos son parte de esta muestra y analizar a los actores que representan a cada grupo será crucial en esta investigación, no solo porque conocen a fondo su posición y a donde se dirigen, sino porque son los beneficiarios inmediatos de todo este proceso empresarial y esto es a donde apuntamos.

### 3.1.4. Método de muestreo no probabilístico o muestreo probabilístico

Aunque no se maneja los registros de ingresos económicos de la empresa comunal, por ser información muy confidencial y cerrada entre los directivos, estos datos nos pueden dar una visión sesgada de Desarrollo Local o que efectivamente esto repercute en un bienestar social de la Comunidades y hemos sustentado en el marco teórico que la medición del bienestar social y mejora de la calidad de vida es entendida desde los individuos; es por ello que recurrimos a las fuentes directas como lo son Gerente y Presidente del Directorio de la Empresa Comunal, ya que son los concedores del estado de la misma, del proceso que lo ha llevado a posicionarse en el mercado minero y de las visiones que manejan para la inversión social e implementación de mejoras en Ecoserm-Rancas.

Se tiene un método de muestreo no probabilístico siendo un muestreo intencional ya que la población a entrevistar a sido seleccionada de acuerdo a la pertinencia y calidad para la obtención de información, además ya que la contribución de Ecoserm-Rancas al Desarrollo Económico Local de su comunidad es investigada desde la percepción de los miembros de la empresa comunal, aun así se entrevistaron a las autoridades comunales para no sesgar la investigación y conocer la percepción de los

representantes de la Comunidad, externos a la gestión empresarial directa de Ecoferm-Rancas.

### 3.2. Variables y su definición operacional e indicadores

De acuerdo al objetivo general de investigación y los objetivos específicos, se determinan las variables a estudiar:

**Cuadro N° 3.2. Variables por objetivos de investigación**

<b>OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN:</b> Demostrar que la empresa comunal Ecoferm-Rancas de la Comunidad San Antonio de Rancas ha contribuido al Desarrollo Económico Local de su comunidad en los últimos años 2016-2017	
<b>Objetivo específico 1:</b> Determinar la generación de desarrollo económico local en la Comunidad de Rancas con la gestión de Ecoferm-Rancas en los años 2016-2017	
<b>Variables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Ecoferm-Rancas para desarrollo económico</li> </ul>	
<b>Objetivo específico 2:</b> Identificar la generación de mejoras en educación, salud, empleo, desarrollo social y ambiental en la Comunidad de Rancas con la gestión de Ecoferm-Rancas en los años 2016-2017	
<b>Variables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Ecoferm-Rancas para la mejora educativa y salud</li> <li>• Gestión de Ecoferm-Rancas para empleo</li> <li>• Gestión de Ecoferm-Rancas en desarrollo social</li> <li>• Gestión de Ecoferm-Rancas en desarrollo ambiental</li> </ul>	

Con el desarrollo de las variables identificadas, sustentaremos en la parte de resultados y análisis de hallazgos, las gestiones realizadas por Ecoferm-Rancas en los ejes económico, social, ambiental, de empleo, educación y salud, con lo cual haya contribuido al Desarrollo Económico del territorio; esto respondería a nuestra pregunta general de la investigación.

A continuación, se presenta un cuadro con la definición de las variables donde se especifica la información recolectada en el trabajo de campo y con la cual se desarrollan los hallazgos, así también los respectivos indicadores:

**Cuadro N° 3.3. Definición de variables e indicadores**

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
Gestión de Ecoferm-Rancas para desarrollo económico	La situación de crisis que llevó a Ecoferm-Rancas a tomar la acción de diversificar la economía y mantenerse en vigencia como empresa comunal le generó la estabilidad	- Número de agropecuarios que venden sus productos a la empresa comunal - Número de

	<p>necesaria para realizar nuevos emprendimientos.</p> <p>Estos fueron el fortalecimiento de la cadena productiva agropecuaria y el manejo de la proveeduría local, es decir el trabajo realizado con el sector agropecuario de la Comunidad, antes visto como ajeno al rubro minero, y la articulación con los microempresarios como proveedores locales formalizados.</p>	<p>proveedores locales que trabajan con la empresa comunal</p>
<p>Gestión de Ecoferm-Rancas para la mejora educativa y salud</p>	<p>Las acciones de Ecoferm-Rancas que vienen contribuyendo a la educación básica de las 03 Instituciones Educativas del distrito, así como a la salud de los comuneros mediante apoyos al centro de salud y al cumplimiento de la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional; con lo que Ecoferm-Rancas muestra su compromiso con la educación y salud.</p>	<p>- Número de apoyos a las instituciones educativas de Rancas</p> <p>- Número de acciones en beneficios de la salud de los comuneros de Rancas</p>
<p>Gestión de Ecoferm-Rancas para empleo</p>	<p>La contribución de Ecoferm-Rancas al desarrollo local con generación de empleo de calidad para los trabajadores comuneros y como empresa posicionada en el sector minero para otorgar prácticas pre-profesionales para los mismos comuneros jóvenes.</p>	<p>- Número de comuneros trabajando en Ecoferm-Rancas</p>
<p>Gestión de Ecoferm-Rancas en desarrollo social</p>	<p>La existencia de relación fortalecida entre la empresa comunal y la comunidad, así como la información y consenso para la toma de decisiones; basados en el respeto y la confianza hacia la estructura orgánica de sus autoridades y la capacidad de organización.</p>	<p>- Número de organizaciones involucradas para el desarrollo de local</p>
<p>Gestión de Ecoferm-Rancas en desarrollo ambiental</p>	<p>El fomento y rol contribuidor de Ecoferm-Rancas al cuidado del medio ambiente tanto en sus líneas de negocio como en su compromiso con la prevención de riesgos.</p>	<p>- Número de acciones gestionadas por Ecoferm-Rancas para el cuidado del medio ambiente</p>

Sin embargo la investigación trabajada no se basa en indicadores; sino en las variables y cuyos elementos de observación está consignado en las definiciones operacionales de dichas variables. Es decir, la definición de las variables define cómo será analizada cada variable.



### **3.3. Unidades de análisis alineadas a las variables**

Son la empresa comunal Ecoferm-Rancas, sus miembros y su estatuto, y la Comunidad Campesina de Rancas representada por sus principales autoridades.

### **3.4. Fuentes de información alineada a las unidades de análisis y variables**

La recolección de la información requerida para alimentar a cada una de las variables expuestas, se hizo tanto de fuentes primarias: Gerentes, miembros del directorio y trabajadores comuneros de la empresa comunal, así como autoridades locales como el presidente y secretario de la Junta Directiva de la Comunidad y el Juez de Paz de Rancas.

Como también de las fuentes secundarias: Estatuto, organigrama y archivo fotográfico de Ecoferm-Rancas, investigaciones y publicaciones sobre la Comunidad de Rancas y la minería en Pasco, así como el trabajo de campo.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de investigación alineadas a las fuentes**

Para esta investigación se recogió información cualitativa, utilizándose cuatro técnicas para el recojo de información, el cuadro de técnicas de información se encuentra en el Anexo 01:

**a) Entrevistas:** Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada para obtener información más pertinente y de calidad, de los gerentes y miembros del directorio de la empresa comunal, como son el número de proveedores locales y comuneros que trabajan para Ecoferm-Rancas, las acciones que realizan para el cuidado del medio ambiente, etc.; se elaboró una segunda guía de entrevista para conocer la percepción de los trabajadores comuneros frente su satisfacción o no de trabajar y ser parte de la empresa comunal, así como los beneficios obtenidos como comuneros con la gestión para el desarrollo local de la empresa comunal. Se hizo también una tercera guía para las autoridades locales y como líderes de Rancas conocer cómo trabajan con las otras organizaciones del territorio y su percepción frente a los beneficios para su comunidad como el fortalecimiento de la actividad agropecuaria y los apoyos a la educación y salud.

**b) Mapeo de actores:** Como en toda comunidad existen diferentes organizaciones, y líderes y comuneros tienen una posición y un interés frente a lo que acontece, por



ende este mapeo brinda información cualitativa sobre la percepción de los entrevistados hacia la gestión de la empresa comunal.

**c) Notas de campo:** Observación del entorno de la Comunidad de Rancas por 05 días para evidenciar que la existencia de Ecoferm-Rancas en el territorio genera o no un movimiento económico activo en las relaciones sociales y económicas de la Comunidad.

**d) Revisión documentaria:** Los documentos obtenidos como: el Estatuto de Ecoferm-Rancas, la Relación de jóvenes Becarios que aunque su educación no es gestión de Ecoferm-Rancas serán parte del personal calificado de la empresa comunal, el Organigrama de Ecoferm-Rancas y las Fotografías proporcionadas por el archivo de la oficina de Bienestar Social de Ecoferm-Rancas; han dado el soporte necesario para evidenciar lo obtenido en las entrevistas. Por ejemplo el artículo 27 del Estatuto en mención, expone claramente cómo debe distribuir Ecoferm-Rancas sus ingresos económicos, porcentaje para la reinversión, porcentaje para la comunidad, etc.; es decir que desde sus inicios crearon la empresa como un agente impulsor al Desarrollo de su Comunidad y por estar normada internamente, esa distribución porcentual deben trabajarla con planificación, lo cual a la vez desencadena otras capacidades como la organización, la confianza, el liderazgo, la gestión empresarial, etc.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS**

#### **4.1. Ecoserm-Rancas, una experiencia exitosa de Desarrollo Económico Local:**

##### **4.1.1. Experiencia de Ecoserm-Rancas: Evolución desde la década del 90' y su actual diversidad económica fuera del sector minero:**

Según la entrevista realizada al presidente del Directorio actual de Ecoserm, los orígenes de empresa comunal de la Comunidad Campesina San Antonio de Rancas se remontan al año 1990 cuando se firma un convenio con la empresa minera CENTROMIN PERÚ. Como todas las empresas mineras de Pasco (la antigua minería) tenían que reivindicar sus procesos con permisos sociales con las comunidades de su área de influencia así como negociar nuevas adquisiciones de terrenos. Así, la empresa minera otorga beneficios económicos a la Comunidad de Rancas, con lo cual esta inicia su capitalización adquiriendo diversas unidades móviles y equipos pesados para prestar servicios a la empresa minera. A continuación, presentamos un fragmento del Estatuto de Ecoserm-Rancas (Anexo 02) donde hace referencia a su constitución:

En Cerro de Pasco, a diez de julio de mil novecientos noventiuno; ante mí el Notario Público A. Alcides Lazo Mendoza con Libreta Electoral N° 04007452 y Libreta Tributaria N° 933785; comparece don Silvino Alania Ricra con libreta que se menciona en la minuta, natural y vecino de Cerro de Pasco, peruano, casado, profesor, mayor de edad, inteligente en el idioma castellano, usando de su propio derecho, hábil para contratar de que doy fe cumplidas con las prescripciones en los Artículos Treintiocho al Cuarentiuno de la Ley del Notariado y artículo noveno del Decreto Ley N° 22634; me entregó la siguiente minuta del Reglamento Interno de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples, para que se contenido se eleve a escritura pública, la que existe archivada a fojas setentiuno en su respectivo legajo de que también doy fe como igualmente de conocer al otorgante (Estatuto de Ecoserm-Rancas, 1991, p. 1)

**Foto N° 4.1. Empresa Comunal de la Comunidad de Rancas**



Fuente propia del trabajo de campo, setiembre 2017.

En la Foto N° 4.1 se observa un cartel de la Ecoferm-Rancas a la entrada de la Comunidad, como una marca representativa de la misma, así mismo en el lado derecho se visualiza la infraestructura de las oficinas de la empresa comunal, nueva y moderna, y algunos trabajadores con sus mamelucos naranjas. A estos señores se les ve en diferentes puntos de Rancas y Pasco.

La Empresa Comunal de Servicios Múltiples ECOSERM-RANCAS, se constituye el 01 de agosto de 1991, siendo dirigida y administrada por la misma comunidad adquiriendo sus primeros activos como: 1 Tractor Oruga, 4 Volquetes, 3 Cargadores, 1 Camión y 1 Bus Mitsubishi. Con la adquisición de estos equipos iniciaron su fase de empresarios prestando el servicio de alquiler por contratos de largo plazo con la empresa minera. Hoy Ecoferm-Rancas según su página web institucional, menciona:

Es una empresa dedicada a promover y ejecutar todo tipo de obras: de Ingeniería, construcción, proyectos y la prestación de servicios con alquiler de equipos y maquinarias, orientada a la Minería y Construcción a nivel Regional y Nacional; así mismo su estación de servicios con la venta de combustibles de alta calidad PRIMAX, teniendo como aliado estratégico el sector Gubernamental y Privado, contando con una amplia experiencia y con un staff de profesionales, supervisores, operadores y personal altamente capacitados, quienes tienen que alcanzar y cumplir las exigencias para la satisfacción de nuestros clientes (Ecoferm-Rancas, 2017).<sup>2</sup>

En la Foto N° 4.2, vemos el grifo Primax de propiedad y administración de Ecoferm-Rancas, el cual se ubica la ciudad de Pasco, en la localidad de San Juan y en el lado derecho un grupo de trabajadores en plena faena, fotografía obtenida del panel de su página web.

<sup>2</sup> <http://www.ecosermrancas.com.pe>. Consulta: 20 de setiembre de 2017.

Foto N° 4.2. Negocios de Ecoferm-Rancas



El presidente del Directorio cuenta en la entrevista que, Ecoferm-Rancas a partir del año 2005 aproximadamente, tuvo que tomar decisiones con su Comunidad ya que se estaban viendo afectados por el desorden del mercado económico que implica la actividad minera. Así ampliaron su mirada comercial a prestar otro tipo de servicios que demanda su región, empezando a ganar experiencia y espacio en la industria de la construcción y proveedores de insumos como el combustible.

De acuerdo a su página web institucional, Ecoferm-Rancas tiene como actividad principal la ejecución de obras civiles y mineras, entre ellas:

- Construcción de represas de relaves.
- Alquiler de maquinarias pesadas y livianas para minería (volquetes, camionetas, camiones, cama baja, cargadores frontales, tractores, excavadoras, retroexcavadores, moto niveladores, rodillos, mini cargadores, compresoras, moto soldaduras, máquinas de soldar, mezcladoras, canguros vibradoras, luminarias, grupos electrógenos etc.
- Construcción de canales de re-circulación de aguas ácidas.
- Tratamiento de medio ambiente sistematizado.
- Construcción de viviendas unipersonales, multifamiliares, edificios, centros educativos, campamentos, parques, etc.
- Construcción de muros de contención.
- Construcción de saneamiento básico (agua, desagüe, alcantarillado, drenaje hidráulico, reservorios, tanques elevados etc.
- Construcción de losas multideportivas.



- Trabajos de enchapes en loseta, mayólicas, vinílico, parquet cerámicos, mármoles, piedras ralladas, adoquines, granito lavado y pulido.
- Demolición de infraestructuras en general.

En la actualidad, Ecoserm-Rancas es una empresa formal, constituida y posicionada en el sector minero y de la construcción de Pasco, esto producto de la organización interna, de líderes comprometidos y con buena gestión así como teniendo sanciones drásticas para malos funcionarios, comuneros y autoridades. Ecoserm ha mantenido el asesoramiento permanente en temas empresariales que le permitan obtener el estándar adecuado para la contratación, y toda la experiencia adquirida ha sido transmita también en un plan de comunicaciones<sup>3</sup> y reputación institucional<sup>4</sup> como lo hace toda empresa con visión de éxito.

A continuación presentamos un cuadro con la misión, visión y valores que se define y promueve la empresa comunal Ecoserm-Rancas:

#### **Cuadro N° 4.1. Misión, Visión y Valores de Ecoserm-Rancas**

##### **MISIÓN**

Somos una empresa especializada en ejecución de proyectos mineros, de ingeniería y construcción, contando con maquinarias de alta tecnología, con un modelo empresarial moderno e inclusivo.

##### **VISIÓN**

Ser una empresa especializada con estándares internacionales, operando dentro de un marco de ética, y con responsabilidad social.

##### **VALORES**

- **COMPROMISO:** El compromiso es nuestro valor que permite a los colaboradores dar todo de sí mismos para lograr los objetivos organizacionales. Es la más alta expresión de lealtad, veracidad, integridad y decencia.
- **INNOVACIÓN:** Un innovador explora, experimenta y aprende alcanzando soluciones novedosas y aprovechando las oportunidades que ayuda al éxito de nuestra empresa.
- **ESPÍRITU DE EQUIPO:** Colaborar, cooperar y conjugar esfuerzos con un grupo de personas a fin de alcanzar objetivos comunes enriqueciendo las experiencias propias con la de otros miembros del grupo.
- **PREOCUPACIÓN POR EL MEDIOAMBIENTE:** Colaboramos en la concientización de la población en pro del reciclado, que favorezcan las mejores prácticas de conservación medioambiental.

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Obg-8HkYbO0>. Consulta: 20 de setiembre de 2017.

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=9sM3fAzzUy4>. Consulta: 20 de setiembre de 2017.



La misión y visión que tienen planteada es bastante empresarial, se promocionan como una empresa especializada, totalmente equipada y capacitada para emprender todo proyecto minero o civil, además le agregan el factor ético y de responsabilidad social que hace su proceso más humano y comprometido con el bienestar del entorno.

Dentro de sus valores se encuentran el compromiso, la innovación, el espíritu de equipo y la preocupación con el medio ambiente; de los cuales, los 3 primeros se relacionan con el mismo trabajador o colaborador y su capacidad para demostrar eficiencia en sus labores. Esto veremos más adelante donde se demuestra mediante las entrevistas abordadas, el nivel de satisfacción de los trabajadores comuneros en su centro de labores, lo cual aterriza en su desempeño y crecimiento técnico o profesional.

Así mismo, vemos que otro valor que promueven es la preocupación con el medio ambiente. Este valor es de vital importancia para la empresa comunal, ya que no están en la circunstancia de una empresa cualquiera donde cumplen las normativas ambientales por evitar las multas o porque aporta a su reputación empresarial; una empresa comunal está convencida de que es la única forma de proceder de toda actividad económica, que es conservando el medio ambiente. En la cosmovisión andina, el hombre es parte y se relaciona con el entorno, entiende que todo ocupa un lugar y un orden en el mundo por lo que dentro de ese cosmos ningún elemento puede invadir al otro porque lo perjudica y en ese encuentro se perjudica así mismo. Es por ello que Ecoserm-Rancas se preocupa por la conservación ambiental ya que cualquier impacto que genere será de perjuicio de la actividad agropecuaria de la Comunidad y de las generaciones futuras de comuneros en el territorio.

Para Albuquerque "...hay que insistir en que el desarrollo económico local no es únicamente una estrategia de aprovechamiento de los recursos endógenos, ya que se trata también de endogeneizar las oportunidades de dinamismo económico externo existentes" (Albuquerque, 2008). Esto se aplica a la extensión de mecanismo de la empresa comunal para acceder a más frentes de trabajo y fuentes de ingreso económico y de empleo para la Comunidad, no solo quedándose con los recursos obtenidos por convenios con la empresa minera.

Aunque Ecoserm-Rancas empezó alquilando maquinarias a la empresa minera Volcan, su enfoque visionario fue motivado por la crisis económica internacional que perjudicó la minería en nuestro país. Así las autoridades comunales junto a la gestión

de Ecoserm decidieron proponer a la Asamblea en usar sus recursos para expandirse a otros mercados y así no perjudicarse cada vez que la empresa minera disminuya sus inversiones. La Asamblea validó la propuesta ya que los comuneros trabajadores serían los primeros en perjudicarse por falta de empleo.

De esa manera, la empresa comunal decide hacer su primera inversión instalando un grifo Primax, como línea de negocio de proveeduría de combustible, en pleno corazón comercial de Pasco, en la ciudad de San Juan. El funcionamiento de este grifo les resulta a Ecoserm un ingreso económico independiente dándole mayor estabilidad y liquidez.

En entrevista con el presidente del Directorio, luego de esta buena experiencia, Ecoserm también empezó a aceptar frentes de trabajo en obras civiles para otras empresas y ejecutando proyectos más especializados para Volcan. Una inversión reciente es la implementación de otro grifo Primax en la ciudad de Cañete, región Lima. En la Foto N° 4.3 se aprecian todas las actividades que realiza y viene realizando Ecoserm-Rancas en el rubro minero con el recrecimiento de la Presa de Relaves, en el rubro de construcción civil como vías y edificaciones, así mismo en la proveeduría de combustible, Planta de Concreto Armado y de alimentos a través del comedor para los trabajadores.



Esta ampliación y diversificación de las líneas de negocio de la empresa comunal de Rancas estuvo acompañada también de óptimas gestiones de quienes las lideraban,

tanto directorios como gerentes ranqueños comprometidos con el desarrollo de su Comunidad. En Pasco existen varias empresas comunales, de la misma forma que Rancas, fueron formadas productos de Convenios con las empresas mineras; muchas de estas empresas comunales han fracasado por corrupción y malversación de fondos, por malas gestiones de sus líderes o por resistirse a tener como única línea de carrera, los trabajos que puedan recibir de la empresa minera. Sin embargo, Ecoserm-Rancas tiene su particularidad y el resultado es ser una experiencia exitosa de desarrollo económico local porque entendió que el verdadero emprendimiento de hacer empresa está en ampliar sus horizontes y diversificar su línea de negocio, posicionándose en su región y luego saliendo del mismo con proyectos cada vez más ambiciosos.

De las entrevistas realizadas a las autoridades del Directorio de Ecoserm, a la Junta Directiva de la Comunidad, a los trabajadores comuneros así como del mismo trabajo de campo se evidencia la satisfacción de la población con la gestión de la empresa comunal, todos tienen un orgullo hacía su empresa y como es vista dentro de la región.

Desde la creación de Ecoserm-Rancas como empresa de una Comunidad Campesina hasta sus últimas gestiones ha evidenciado un fortalecimiento de sus capacidades empresariales, ya que ha logrado superar las crisis económicas en el rubro minero, tomando decisiones en conjunto y en beneficio de la población, y donde se ha mantenido el dinamismo económico.

## **4.2. Aporte de Ecoserm-Rancas para el Desarrollo Económico de la Comunidad:**

### **4.2.1. Fortalecimiento de la cadena productiva local:**

Con todo el aporte que han tenido por el rubro minero, la comunidad ranqueña continúa siendo campesina por la gestión de Ecoserm-Rancas. Desde la década del 90 con el boom de la minería, Ecoserm empezó a trabajar y posicionarse en este rubro y los comuneros dejaron de lado el campo y su actividad agropecuaria para dedicarse a trabajar como empleados de Ecoserm, ya sea como ayudantes, obreros, operarios, etc.

Sin embargo, por la misma situación volátil del rubro, la minería descendió en su producción por una baja de precios en el mercado internacional, así los frentes de trabajo y puesto de empleo para Ecoserm fueron disminuyendo. Cuando el campesino ve afectada su economía siempre regresa al campo, retoma la siembra y cosecha,

mata sus animales, vende o intercambia su producción y así logra el mantener a su familia.

La actividad agropecuaria en esta parte de Pasco, resulta una “caja chica” para las familias, por más que tengan trabajos remunerados o negocios, siempre tienen animales a los que crían sobre todo para consumo, como cuyes, gallinas y ovinos; solo las familias que tienen ovinos en mayor proporción venden la carne en los mercados de Pasco o a otros productores. Así mismo, en los terrenos que poseen de la Comunidad, siembran sobre todo papa para el autoconsumo, esta luego de extraerla de la tierra la guardan en los almacenes que tienen en sus viviendas.

Según la entrevista obtenida con el presidente y tesorera del Directorio de la empresa comunal, con el fortalecimiento de la cadena productiva local, las familias ranqueñas han podido mantener a sus familias a pesar de las dificultades climáticas, como la helada y la sequía de los pastos. En Rancas como en muchas comunidades de Pasco no se ha implementado mayor tecnología en el sector agropecuario por lo que esta producción proviene de otras provincias. Sin embargo el descuido del campo por dedicarse a la actividad minera, preocupó a las autoridades de la Comunidad de Rancas y a la empresa comunal, por lo que en el 2015 presionado además por una baja producción minera y aumento del desempleo, decidieron invertir también en la actividad agropecuaria de Rancas.

En el año 2015, Ecoserm ha financiado como apoyo al campo, a los ganaderos. En el campo, los campesinos se dedican a la actividad ganadera, entonces lo que hace la empresa comunal es apoyar en lo que es cercos, apertura de pozos de agua, bebederos, cobertizos para los animales (Entrevista a la tesorera del Directorio de Ecoserm-Rancas 2017).

A nivel empresarial estamos haciendo una cadena productiva, consiste en que si nuestros comuneros producen la carne, la leche, nosotros como empresa estamos comprándoles a ellos mensualmente un aproximado de 10 mil a 11 mil por este año. Entonces redistribuimos a nuestros trabajadores la carne, el queso, la leche, justo hoy día están haciendo esa distribución abajo (sala del primer nivel del edificio); mensualmente vienen a recoger los trabajadores como un bono se lo damos, recién este año hemos empezado esto y esperamos que cada año vayamos incrementando ese bono... En qué sentido, porque a veces nuestros hermanos comuneros a veces ya no estaban dando importancia a nuestras comuneras, estábamos dejando de lado a nuestro hermanos, entonces hemos creado hacer una cadena productiva con una intención de mejorar de acá a unos años, a medida que pase el tiempo queremos distribuir a todos los hermanos comuneros y a las persona de la tercera edad (Entrevista al presidente del Directorio de Ecoserm-Rancas, 2017).

Indica el Juez de Paz en la entrevista, que esto fue posible por la capacidad adquisitiva que ya había generado Ecoserm-Rancas, por lo que en una Asamblea Comunal se aprueba y determina una inversión para implementar mejoras en el sector



agropecuario. En el 2015, se tiene una relación de 150 comuneros dedicados al campo a quienes se les entrega materiales, como palos y alambres, para mejorar sus cercos ganaderos y también se construyen cobertizos donde los animales puedan dormir protegidos y sobrevivir a las fuertes heladas.

Así mismo, Ecoserm-Rancas realizó inversiones en asistencia técnica para los productores pecuarios y mejoró las condiciones hídricas para que no le falte agua a los ovinos en tiempo de sequía. Los cercos ganaderos son importantes para que los campesinos puedan sembrar pasto mejorado o que pueda crecer pasto natural sin que los animales lo disturben, también para que puedan acopiar a los animales para el corte de lana, para controlarlos y sanearlos, es decir para verificar su crecimiento saludable; para desparasitarlos, verificar la calidad de su lana, etc. Los cobertizos, han ayudado mucho a los agropecuarios de las zonas alto andinas por más de los 4000 msnm, porque al ser estructuras de tapial con techo mantiene un espacio caliente para los animales, lo que disminuye la mortalidad de los mismos y la pérdida económica de los agropecuarios.

Con el aporte de Ecoserm-Rancas, los productores agropecuarios mejoraron las condiciones para sus actividades en el campo y volvieron a vender sus productos como carne y papas, en las ferias de los días domingo en el centro de Pasco. Esto también alivió la presión que tenía la empresa comunal, por satisfacer las necesidades laborales de los comuneros ante una etapa de baja en la minería.

Sin embargo, para dar continuidad a la cadena productiva entendida como “...un sistema constituido por actores y actrices interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado” (Ruralter, 2004, p. 11), Ecoserm-Rancas acordó con la Comunidad el comprarle mensualmente la producción a los 150 ganaderos. Así los bonos monetarios que les correspondía a los trabajadores mes a mes, fue reemplazado por insumos producidos por los mismos ganaderos de la Comunidad. Estos productos que se entregan la primera semana del mes, son: 2 kg. de carne, 1 molde de queso y 1 litro de leche, a cada trabajador. De la misma forma, los ganaderos tuvieron que formalizarse y emitir comprobantes de pago para poder vender sus productos de manera formal a la empresa comunal y no como lo que venían haciendo cuando lo comercializaban en los mercados de Pasco. A continuación presentamos, fragmentos de entrevistas a las autoridades de Rancas sobre las iniciativas de inversión para los agropecuarios y aporte a la cadena productiva y de negocio:



Nosotros en coordinación con la comunidad destinamos un monto considerable (para los ganaderos) y eso en una sesión con la comunidad se ve donde hacemos la inversión. Generalmente hacemos en el campo porque esta es una comunidad campesina y hay gente que todavía se dedica al campo,... Hacemos sembrío de pasto, asesorías técnicas, mejoramiento genético; el padrón de beneficiarios lo maneja la comunidad... (Entrevista al Presidente del Directorio de Ecoserm-Rancas, 2017)

A la medida que ha ido creciendo Ecoserm-Rancas tanto como en sus utilidades en ganancias, han sido invertidos mayormente en el campo, se han evaluado sus necesidades y casi en su mayoría los cercos lo tenían deteriorados, no contaban con agua, no existía aprovechamiento de los puquios... otro proyecto que se ha realizado es por la necesidad de agua que existía comprando reservorios, se les instalo y se realizaron excavaciones para conseguir el agua del subsuelo para poder bombearlo y dar a sus animales, también se realizaron los cobertizos en los tiempos de helada reduciendo la mortalidad de sus animales, Ecoserm es un gran sostén para la comunidad el cual se vienen realizando estos proyectos desde hace dos años. (Entrevista al Supervisor del área de operaciones Planta de Concreto de Ecoserm-Rancas 2017)

... apoyando a nuestros comuneros, ganaderos que ellos nos pueden traer carnes, queso, leche, yogurt, entonces nosotros eso les consumimos a ellos y cada mes se le reparte a cada trabajador el bono... Que en si ellos se están volviendo formales también le ayudamos en eso, porque antes ellos vendían y se iban a Pasco y vendían allí ahora ya nos están trayendo en magnitud a nosotros y nosotros estamos consumiendo pero vía un comprobante, antes no eran tan formales,... (Entrevista a la asistente contable de Ecoserm-Rancas, 2017)

Esta cadena productiva gestionada por Ecoserm les ha permitido a los ganaderos complementar su economía familiar y mantener la actividad económica que caracterizaba a la Comunidad de Rancas y que había sido dejada de lado por el afán de acceder a puestos de trabajo asalariados en la empresa comunal, producto de convenios con la empresa minera Volcan. De igual forma, otro motivo principal por lo que los ganaderos dejan el campo por empleos asalariados son las mismas condiciones climáticas que hacen difícil el pastoreo en diferentes épocas del año, donde varios de sus ganados mueren por falta de pasto o por las fuertes heladas.

En el trabajo de campo, se logró evidenciar la entrega de productos alimenticios a los trabajadores de Ecoserm, lo cual se expone en el siguiente fragmento de la nota de campo:

Otro factor que pudo influenciar en el vigilante por el cual no me hizo más preguntas y me dejó ingresar rápidamente, es porque en un ambiente tipo auditorio que se encontraba al lado de la recepción había un aproximado de 20 personas que hacían una cola (sentados en sillas) y estaban esperando el inicio de alguna actividad. Más tarde me enteré que se trataba de los familiares de los trabajadores comuneros que se acercaron a la oficina de Ecoserm para recibir su bono mensual, el cual consta de carne, leche, queso y yogurt; y que además es comprado por Ecoserm a los productores ganaderos para impulsar esa actividad. (Rancas, Setiembre 2017)

De acuerdo al Estatuto de Ecoserm-Rancas en su artículo vigésimo séptimo: “De la distribución de utilidades: 50% para reinversión, 20% para el desarrollo comunal, 5% para distribución equitativa entre comuneros (excedentes), 10% para prevención social y 15% para reserva general para cubrir pérdidas u otras contingencias imprevistas de la Empresa”. Con este documento de donde se basa la gestión de la empresa comunal, reconoce su involucramiento con el desarrollo de la Comunidad, y por ello han vuelto la mirada a la actividad ganadera, mejorándola y reforzándola no solo implementado con materiales, capacitaciones y el lado técnico sino también comprometiéndose a comprar la producción para dársela como bonos a los comuneros trabajadores. De esta manera todos están comprometidos a valorar la actividad en el campo y darle sostenibilidad.

Esto indica que la empresa comunal tiene claro la redistribución de recursos en beneficio de la Comunidad. La mitad está destinada para la reinversión de la empresa comunal, es decir la compra de equipos o mantenimiento de los mismos, etc. Luego, el 20% de la otra mitad de ingresos está destinada al desarrollo comunal, es decir invertir en mejoras de la producción agropecuaria y otros aportes, como la educación y salud, necesarios para poder encaminar el desarrollo local.

**Foto N° 4.4. Entrega de productos de los ganaderos a Ecoserm-Rancas**



Fuente: Oficina de Bienestar Social

En la Foto N° 4.4 se observa cómo se preparan los productores agropecuarios para entregar los productos de leche, queso y carne a los trabajadores comuneros de Ecoserm-Rancas, todo está ordenado, limpio y bien pesado para entregar una ración igualitaria a los trabajadores como bono mensual.

#### **4.2.2. Manejo de proveeduría local:**

La Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico – Swisscontact, es una organización de cooperación internacional especializada en el desarrollo de habilidades, promoción de las Pymes y el uso eficiente de los recursos para promover

el desarrollo económico, social y ambiental mediante la integración exitosa de las personas en la vida económica local. Para Swisscontact, la proveeduría local son empresas locales que ofrecen productos y servicios que demanda una empresa más grande en el entorno:

... es necesario asegurar que la economía local, y en particular las pequeñas y medianas empresas locales proveedoras de productos y servicios se orienten hacia una lógica y práctica de competitividad (empresarial, territorial, institucional), a fin de que puedan insertarse en los procesos económicos generados por la presencia de grandes inversiones (Swisscontact, 2018)

Como toda empresa, Ecoserm-Rancas requiere de la contratación de servicios y proveeduría ya sea de maquinaria pesada, vehículos menores, compra de materiales para ejecutar sus diferentes frentes de trabajo, o incluso servicios indirectos al rubro de construcción y minería como es la alimentación de los trabajadores, movilidad, etc. Para ello existe en la zona diferentes comuneros que pueden brindar esa proveeduría y Ecoserm-Rancas los involucra a su producción contratándolos y capacitándolos para su formalización.

La cooperación empresarial en el territorio mejora la capacidad competitiva del proceso: “La construcción de redes de cooperación empresarial a nivel territorial debe estimularse, mostrando la importancia de las mismas para mejorar las posiciones competitivas en los mercados”. (Albuquerque, 2007, p. 57)

Como ya se ha expuesto, Rancas tiene todo un antecedente ligado a la minería por lo que muchos de los comuneros han trabajado por largos años en las empresas mineras de Pasco. Según los entrevistados, varios de esos comuneros también lograron ahorrar y capitalizarse adquiriendo volquetes, camiones, camionetas o iniciar negocios de ferreterías, concesionarias de alimentos, confección de mamelucos, etc. Cuando se constituyó Ecoserm-Rancas empezó a priorizar la contratación de estos proveedores locales.

Hay empresarios que han nacido dentro de la comunidad y ellos empezaron a proveer o alquilan sus equipos. De proveedores tenemos varios como de alquiler de maquinarias, ferreterías, repuestos de maquinarias, llantas, productos de limpieza, los que dan el bono de carne mensual. Tenemos un aprox. de 40 comuneros que nos proveen equipos pesados entre excavadora, volquetes, etc. También nos alquilan camionetas. (Entrevista a la tesorera del Directorio de Ecoserm-Rancas, 2017)

Para esto, los proveedores han tenido que formalizarse y conocer los procesos administrativos para trabajar con la empresa comunal, algunos ya venían siendo

proveedores desde antes sin embargo Ecoserm ha ido haciendo capacitaciones para los proveedores nuevos o en menor escala, para así seguir consolidándose como la empresa confiable que es en la actualidad.

La informalidad es muy común en la región y la normativa para actividades extractivas como la minería cada vez se vuelve más exigente por un tema de Seguridad de los trabajadores, entonces lo que se busca es contar con maquinarias, equipos y vehículos en buen estado, con todas sus revisiones técnicas pertinentes, etc. así mismo un concesionario de alimentos debe reportar calidad y limpieza con registros sanitarios. Cuando se tiene la documentación en regla, se puede prevenir los riesgos a los que se ve expuesto un trabajador en sus labores diarias y con mayor razón en el rubro minero.

En la actualidad según el Gerente General de Ecoserm-Rancas son 60 familias microempresarias que tienen desde una camioneta hasta una excavadora trabajando para la empresa comunal. Los alquileres de estos vehículos pueden reportar altas valorizaciones pero al mismo tiempo sus costos de mantenimiento y reparación también resultan caros.

Ecoserm solo tiene contrataciones con foráneos cuando los equipos o servicios que requiere no lo encuentran dentro de Rancas, ya sean equipos móviles más sofisticados o proveedurías especializadas, por ejemplo algún repuesto de maquinaria que solo se encuentra en los almacenes de las marcas registradas (Volvo, Ferreyros, etc.) o incluso en el extranjero; o también no se contrata a proveedores locales si estos no están formalizados.

Trabajar con proveedores locales ha generado que varias familias se conviertan y ganen experiencia como empresarios dentro de sus misma Comunidad, esto le ha permitido también mejorar sus capacidades para dar un buen servicio, ya que la relación comunal es la base sin embargo lo que le da la continuidad en la contratación es un cumplimiento técnico y dentro del estándar que exige la norma. Solo con arduo trabajo y responsabilidad se realiza un adecuado manejo de la proveeduría local, donde prima el interés de cada uno por mejorar y capacitarse más para mantenerse en vigencia.

Algunos de los que trabajan en Ecoserm tienen familiares que son proveedores locales, otros mantienen actividades en el campo y también por ese lado reciben beneficios. Ecoserm, entonces, ha generado un movimiento económico en su comunidad que partió de un convenio con la empresa minera pero de la que han sabido capitalizarse para el futuro e ir generando su independencia de la minería.



### **4.3. Contribución de Ecoserm-Rancas a la Gestión de Educación, de Salud y Empleo Local de la Comunidad:**

#### **4.3.1. Compromiso con la educación y la salud de la Comunidad:**

“De este modo, como se ha señalado, los sistemas de salud y educación, así como la existencia de una cultura local favorable a la creatividad y el emprendimiento, forman parte sustantiva del entorno facilitador de la innovación tecnológica, al ocuparse de la valorización de los recursos humanos en un ambiente que propicia el desarrollo productivo y empresarial” (Alburquerque y otros, 2008, p. 56).

De la cita expuesta, se entiende que dar atenciones efectivas a los ejes de educación y salud dan a la comunidad las condiciones necesarias para promover generaciones emprendedoras y con mejor visión de desarrollo para su comunidad, con bienestar. Para Nussbaum y Sen:

Los funcionamientos relevantes para el bienestar varían desde los más elementales como evitar la morbilidad y la mortalidad, estar adecuadamente nutrido, tener movilidad, etc., hasta los tan complejos como ser feliz, lograr el autorrespeto, participar en la vida de la comunidad, aparecer en público sin timidez. Se afirma que los funcionamientos hacen el ser de una persona, y que la evaluación de su bienestar debe tomar la forma de valoración de estos elementos (Nussbaum & Sen, 1993, p. 62).

Del cruce de las entrevistas realizadas, sabemos que el aporte de Ecoserm-Rancas para la educación de la comunidad ha estado destinado sobre todo a cubrir docentes requeridos por los centros educativos; para ello la Asociación de Padres de Familia APAFA hace una evaluación anual de los docentes requeridos por los distintos niveles de educación básica escolar o por las diferentes materias como comunicación, matemáticas, computación, inglés, arte o deporte. La APAFA envía su solicitud a la Comunidad y junto a la empresa comunal se designa el aporte con el docente.

Así mismo, han beneficiado a las promociones de los distintos niveles, para sus viajes y fiestas de promoción, y con premios o financiamientos de las celebraciones escolares, como aniversarios, olimpiadas, etc. Estas actividades siempre resulta una motivación para los alumnos.

Sobre el tema educativo, Rancas no solo tiene el soporte de Ecoserm, también se beneficia del Convenio que tienen con la empresa minera Volcan, con el cual desde el 2011 se becan a los alumnos destacados de los centros educativos para que obtengan educación superior en universidades o institutos (Anexo 04). Cuando los alumnos culminan sus estudios superiores, hacen sus prácticas en la empresa comunal.



Sin embargo esto último resulta una problemática para la superación del capital humano de Rancas, ya que las autoridades han evidenciado que los alumnos solo aprueban estudiar carreras técnicas, cortas que les permita obtener conocimientos rápidos y puedan empezar a trabajar en el menor plazo. Para Ecoferm esto significa una preocupación ya que como empresa están ingresando a otra faceta más especializada, donde cada vez tienen contratos para ejecutar proyectos más técnicos y especializados ya no tanto los civiles y de construcción, para lo cual Ecoferm no cuenta con profesionales en la Comunidad. A continuación, se relata la entrevista al Gerente de Ecoferm, quien evidencia su preocupación sobre la falta de capital humano en su Comunidad:

... el Sr. Roberth fue bastante insistente en el tema del capital humano de la comunidad, que en los jóvenes existe una gran expectativa de trabajar en Ecoferm más no de capacitarse, es decir quieren acceder a trabajos menores como ayudantes o técnicos, como operadores de maquinaria pesada para lo cual llevan cursos en Tecsup o Senati por convenio que tienen con Volcan (la empresa Minera hoy llamada Cerro SAC); sin embargo Ecoferm también requiere profesionales especializados que no encuentran en la zona y deben ser contratados de fuera (Rancas, Setiembre 2017).

De esta manera Rancas, tiene comuneros con estudios técnicos y muy pocos profesionales como geólogos, químicos, abogados o administradores, etc. Esta es una coyuntura que no le ha permitido fortalecer su capital humano y representa una debilidad en el proceso de desarrollo de Rancas. Esto les ha movido a empezar a realizar taller de orientación vocacional y psicológicos para los alumnos de 4to y 5to de secundaria y empezar a motivarlos en el emprendimiento y sensibilizarlos con lo que significa ahora la empresa comunal y lo que requiere para seguir creciendo como empresa; así mismo los talleres también están dirigidos a los padres de familia que son también los mismos trabajadores.

... hay que considerar los componentes del mercado de trabajo local y el desarrollo humano entre los cuales la promoción del "trabajo decente" ocupa un lugar central, a fin de orientar la oferta de capacitación de los recursos humanos según las necesidades locales, asegurar los servicios de intermediación para el empleo y los servicios de educación, nutrición y salud, incluir la dimensión de género y fortalecer el papel de la mujer en el mercado de trabajo... (Alburquerque, 2007, p. 10).

En aportes a la mejora de la salud, Ecoferm se responsabiliza del cuidado de sus trabajadores que son los mismos comuneros de Rancas. Según la normativa de Ley N° 024 "Seguridad e higiene minera", la empresa debe cumplir con exámenes médicos de ingreso de sus trabajadores a la empresa y de manera anual, se realizan charlas de alimentación saludable en coordinación con EsSalud, también se realizan actividades

de la salud en coordinación permanente entre el área de Bienestar Social de Ecoferm y el Centro de Salud de Rancas.

De manera extendida, Ecoferm tiene una ambulancia para atender las contingencias que puedan presentar sus trabajadores en las labores diarias, sin embargo esta también está al servicio de toda la comunidad para atender cualquier emergencia que requiera derivar al paciente a la ciudad de Pasco u a otra ciudad de acuerdo a su gravedad. Ecoferm también ha beneficiado con apoyos económicos a casos de comuneros que presentan situaciones de salud delicada.

Entre los beneficiados con la contribución de Ecoferm también se encuentran los comuneros de la tercera edad mayores de 65 años, esta es una población de 150 comuneros aproximadamente, a quienes se les otorga un incentivo económico de 200 soles al año y puedan mejorar sus atenciones de salud, adquiriendo medicamentos o suplementos alimenticios ya que la mayoría de ellos se encuentran en situación de abandono. Esta parte de la población de Rancas, representa un grupo vulnerable del que el proceso de desarrollo no puede ser ajeno.

Se presentan fragmentos de entrevistas, sobre el aporte de Ecoferm a la educación y salud de la Comunidad:

En cuestión educación, Ecoferm-Rancas se contrata a un profesor en Inicial, primaria y secundaria en la materia de inglés... A través de la oficina de bienestar realiza campañas médicas o psicólogos. Apoya con un porcentaje a personas que tienen algún problema de salud o alguna enfermedad... Ecoferm tiene una ambulancia que brinda el apoyo a toda la comunidad. (Entrevista al Juez de Paz de la Comunidad de Rancas, 2017)

Actualmente apoya con un docente en el nivel inicial muy al margen del que tiene la UGEL, todos los años siempre apoya con un docente ya sea en nivel inicial, primario o secundario,... En beneficio de la salud estamos haciendo talleres de sensibilización más que nada, para lo que es alimentación saludable tenemos un taller o convenio con EsSalud nosotros como empresa comunal y en el mes de Marzo hemos desarrollado un taller sobre alimentación saludable. Para los de la tercera edad si hay varios beneficios de acuerdo a la Ley de comunidades campesinas indica que las personas que ya son pasivos tienen beneficios de prevención social, abuelitos mayores de 65 años y abuelitas mayores a 60 años la empresa les da un monto de S/. 200.00 porque ellos ya necesitan y eso si es todos los años, nosotros tenemos más o menos 150 comuneros pasivos entre hombres y mujeres. (Entrevista a la Asistente Social de Ecoferm-Rancas, 2017)

Con las contribuciones expuestas de Ecoferm-Rancas a la educación y salud de la Comunidad, se entiende que es un actor aliado para el desarrollo del territorio, donde además tiene su intervención los programas de Estado. Como indica la parte

descriptiva en el PDC-Pasco al 2021 existe una mejora porcentual en la mejora de la calidad educativa en la región:

De acuerdo a los índices de rendimiento en comprensión lectora y matemática dentro de Pasco, existe un creciente proceso de mejora en la calidad educativa que se ve reflejada en las cifras de los últimos años: 43.1% y 32% respectivamente. La tendencia es hacia una mejora progresiva en la calidad educativa, gracias a una mayor asignación presupuestal y la implementación de programas territoriales como el PELA y el programa PREVAED, entre otros (PDC-Pasco al 2021, p. 68)

Según reportes del INEI, en el distrito de Simón Bolívar, 11 616 del total de la población es alfabeta que representa casi el 100%. Así mismo de las entrevistas realizadas, tenemos que la educación básica escolar está cubierta en Rancas y la preocupación está dirigida a la educación superior donde los jóvenes hacen uso de las becas con tienen con la minera Volcan más sólo a carreras técnicas. Este es un tema en que las autoridades y la comunidad en general vienen trabajando en la motivación de los jóvenes y de sus padres para fortalecer el capital humano de la empresa comunal.

**Imagen N° 4.1. Principales indicadores del distrito de Simón Bolívar**

<b>Principales Indicadores</b>	
Acceso a agua potable (red pública)	1 012 Viv.
Total mujeres	5 689 Pers.
Total hombres	6 224 Pers.
Alfabetismo	11 616 Pers.
Superficie	697.2 Km2
Pobreza	35.8 %
Acceso a telefonía fija	7.0 %
Población estimada	11 913 Pers.
PEA	4 260 Pers.
Desnutrición crónica (<5 años)	34.8 %

Fuente: INEI Perú en cifras

Como se expuso en la parte contextual, en Rancas existen las enfermedades frecuentes de ERA's e IRAS's, sin embargo también son impactados con problemas de salud frecuentes en la región como la desnutrición crónica y registros de niños con plomo en sangre:

Distintos factores perjudican la calidad de la salud, principalmente en las poblaciones vulnerables. La carencia de servicios básicos en los hogares es un generador que problemas de salud; a ello se suma la contaminación ambiental y la calidad alimentaria que afecta la desnutrición y la mortalidad infantil. De acuerdo a los indicadores, en el departamento de Pasco la cifra de menores de 12 años con plomo en la sangre entre los años 2012 y 2014 es de 41, 20,

21 microgramos/decilitro (ug/dl) respectivamente; cuando el límite permisible es de 10 ug/dl (OMS). Por otra parte, la desnutrición crónica en menores de cinco años en el departamento abarca a la cuarta parte de este segmento poblacional (26.5%); esta situación los convierte en una población vulnerable y con altas probabilidades de mantenerse en esa condición, es decir, heredan la pobreza. En el tiempo, aquellos que tienen estas condiciones de vida (desnutrición y/o contaminación) tendrán problemas de fertilidad en condiciones adecuadas y salubres. La probabilidad de la muerte perinatal es de 12.7%, manteniéndose en esos niveles desde el 2012 (PDC-Pasco al 2021, p. 70)

Ante esto Ecoserm contribuye a atender las solicitudes de apoyo que requiera el Centro de Salud y que este pueda ejecutar sus programas de mejoras de la salud de la población de Rancas. Así nos comenta un personal médico del Centro de Salud de Rancas:

De Ecoserm, si, en la medida de las posibilidades hemos trabajado de la mano brindando nuestros servicios como salud y ellos como empresa comunal...

En lo que es las atenciones aumentado casi más de un 200%, anteriormente no había afluencia de pacientes, teníamos que ir a buscar a sus casas, hemos hecho una labor muy grande con el personal de salud donde hemos entrado de casa en casa, de hogar en hogar, de anexo en anexo, porque eran varios anexos en lo que se les ha conversado a varias personas que no esperen que vengan a sus casas sino que hay un centro de salud allá en la población que deben acudir no solamente cuando están enfermos sino también para cualquier otro servicio de salud como prevención...

... nosotros también tenemos una movilidad no tanto deteriorada sino que ya tiene un promedio de 20 años y todavía no tenemos otro que lo reemplace y también no contamos con chofer sino que contamos con personal de salud que hace las veces de chofer, muchas veces no contamos con ese servicio o en sus días libres, nosotros acudimos a la empresa Ecoserm porque ellos tienen su movilidad, una movilidad implementada con un nivel más, en donde si se les pide apoyo y en si están aptos. También tienen su tópico, su personal de salud allá en Ecoserm, nosotros hemos acudido, le cuento esta anécdota, para trasladar a una gestante, a un pastor de un comunero donde si nos han accedido hasta en dos o tres oportunidades para la misma paciente, si para que decirle nos apoyan bastante si lo solicitamos (Conversación con Técnica de Laboratorio Clínico del Centro de Salud Rancas – 2017).

El Centro de Salud de Rancas a pesar de manejar un presupuesto y planificación desde el mismo gobierno regional, siempre está requiriendo algún apoyo que le permita cumplir sus actividades encomendadas, para lo cual han visto en Ecoserm a un aliado. De esta manera los actores involucrados en el territorio contribuyen a cubrir el servicio de salud.

A pesar de esto, se puede trabajar en un Plan mejor estructurado donde la empresa comunal y la comunidad que mantienen el liderazgo en el territorio, concreten y den las condiciones junto al gobierno local, el centro de salud y la Dirección Regional de

Salud Pasco, para trabajar en disminuir la desnutrición crónica en el distrito de Simón Bolívar, que mantiene un alto índice.

#### **4.3.2. Empleo de calidad para la Comunidad:**

El Gerente de Ecoferm, indica que la empresa comunal ha generado 300 puestos de trabajo de los cuales un 90% aproximadamente son empleados de la misma Comunidad y un 10% son contratados foráneos ya que son personales profesionales y calificados que no existen en la Comunidad.

Según el Estatuto de Ecoferm-Rancas registrado en Sunarp indica en el artículo quinto, que:

... son objetivos de la empresa a) Consolidar la propiedad social de la Comunidad, b) Ser fuente de trabajo para los comuneros c) Prestar varios servicios a favor de los integrantes de la Comunidad; d) Captar recursos económicos para alcanzar el desarrollo integral de la Comunidad. En cumplimiento a lo indicado por este documento, Ecoferm prioriza la contratación de trabajadores de la comunidad, pero a pesar de ello también se tiene una evaluación y proceso para su ingreso. Los nuevos ingresos están dados por los jóvenes practicantes de los institutos y/o universidades que empiezan a ganar experiencia en la misma empresa que gestiona su comunidad (Estatuto Ecoferm-Rancas, 1991, p. 4).

Los trabajadores entrevistados tienen una aceptación positiva por su centro de trabajo y las condiciones óptimas en las que laboran ya que Ecoferm les cumple todos los beneficios de Ley como sus propios sueldos, vacaciones, horas extras, bonificaciones, liquidaciones, CTS, bonos de excedentes y de producción. Los trabajadores no tienen utilidades por tratarse de una empresa bajo la norma de comunidades campesinas, ellos reciben bonos según excedentes que pueden variar cada año, y son repartidos equitativamente entre todos los comuneros. Además tienen un bono de producción mensual que desde el 2016 se dejó de entregar en efectivo para entregarse con insumos (carne, leche, queso). De esta manera Ecoferm-Rancas les compra la producción a los ganaderos para entregárselo como bono a los trabajadores y así generar un movimiento económico que beneficie a toda la comunidad.

Además existe un clima laboral favorable por las actividades y apoyos que Ecoferm realiza entre sus trabajadores. Entre las actividades que realizan están los paseos, almuerzos de confraternidad, campeonatos deportivos y celebración de cumpleaños para los trabajadores; también existe la promoción laboral, donde los trabajadores sienten la oportunidad de generar una línea de carrera e ir ascendiendo según su desempeño y preparación profesional. Varios trabajadores estudian y la empresa comunal le da las facilidades para hacerlo sin perjudicarles en sus beneficios.



En el siguiente fragmento de las notas de campo, se redacta la calidad de vida de los trabajadores y el positivo clima laboral en la empresa comunal (Anexo 05):

Sin embargo para ir abordando el tema de las entrevistas me dirijo a las instalaciones de Ecoserm. Cuando ingresas, el vigilante te pregunta a quién estas buscando y para qué; entonces le comento rápidamente que estoy haciendo una investigación académica y quiero acercarme a la secretaría general, no me hace más preguntas y me pide registrarme en su cuaderno de registros, desde ahí me registraba directamente sin recibir cuestionamientos.

Entonces me dirijo al segundo nivel; para esto observo las instalaciones y se nota que la construcción es reciente. El edificio es muy moderno, las escaleras de maderas enchapadas y pasamanos metálicos, las oficinas de paredes de vidrio templado, todo está muy limpio y de hecho hay un personal de limpieza en las escaleras con su mameluco naranja que dice en el pecho "ER: Ecoserm-Rancas.

Entré al comedor que está dentro de las instalaciones de Ecoserm, una instalación nueva, moderna, ordenada y limpia, había algunos trabajadores almorzando, así que me senté e inmediatamente me sirvieron lo que habían preparado ese día.

Efectivamente el menú estaba 7 soles y era un precio justo para una buena sopa de carne y verduras, plato de segundo, bebida y fruta. Esto significa que el comedor tiene un excedente en la preparación de alimentos para los trabajadores, lo cual pude vender al público en general, incluso había una señorita de la municipalidad almorzando ahí. Me pareció una condición óptima de la organización que aporta al clima laboral y la satisfacción de todo trabajador."

En las paredes de las oficinas de Ecoserm tienen fotografías en su periódico mural sobre la celebración de cumpleaños del mes y de diferentes actividades que hacen con el personal para incentivar un clima laboral favorable. (Rancas, Setiembre 2017)

En la Foto N° 4.5, vemos un grupo de trabajadores celebrando sus cumpleaños en una reunión organizada por el área de Bienestar Social, donde se comparte un espacio ameno y de reconocimiento del trabajador, el cual se muestra agradecido y con un nivel de satisfacción personal.

**Foto N° 4.5. Celebraciones de cumpleaños de trabajadores de Ecoserm-Rancas**



Fuente: Oficina de Bienestar Social de Ecoserm-Rancas

La noción de trabajo decente... se estudian a fondo cuatro elementos de este concepto: el empleo, la protección social, los derechos de los trabajadores y el diálogo social... Así pues la idea de trabajo decente es válida tanto para los trabajadores de la economía regular como para los trabajadores asalariados... La idea incluye la existencia de empleos suficientes (posibilidades de trabajar), la remuneración (en metálico y en especie), la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales salubres (GHAI, 2016, p. 125).

Así mismo por ser empresa comunal que nace de una comunidad campesina provista de diferentes actividades y celebraciones culturales, se involucra con las principales fiestas de la Comunidad como es la Gran Feria de Animales de Rancas que se realiza el 24 de junio por el día del campesino. La empresa comunal aporta y participa al desarrollo de esa fiesta, gestionando permisos y paralización de los trabajos para poder compartir de festejo en Comunidad. Estas medidas son tomadas también de manera estratégica para evitar accidentes entre los trabajadores.

En la oficina de bienestar social nos informan que también están las charlas que se realizan todos los días con los trabajadores, donde se coordinan las labores pero también se tocan temas de relaciones interpersonales y se van solucionando impases o diferencias que se estén dando entre los trabajadores, se les invita al diálogo y a la concertación para seguir trabajando en "hermandad". Le siguen actividades de gimnasia laboral que realizan una vez por semana con el apoyo de EsSalud de Pasco, donde los trabajadores tienen un espacio de relajación, bienestar y salud ocupacional.

Ecoserm ha logrado generar empleo para su gente pero empleo de calidad, con condiciones de Ley y óptimas donde mantienen satisfecho al trabajador y así contribuir a que tengan una mejor calidad de vida. Estas manifestaciones se obtienen de las guías de entrevistas trabajadas con los 03 grupos, representantes de la Comunidad, directivos de la empresa comunal y trabajadores, las guías se encuentran en el Anexo 06.

Actualmente Ecoserm-Rancas debe estar con alrededor de 300 a 400 puestos laborales a nivel de toda la empresa, pero de Rancas deben estar entre 150 a 200 comuneros.

Ecoserm-Rancas cumple normalmente con todo como toda empresa privada. Anualmente se le da una campaña navideña, les regala una casaca, hay muy buenos beneficios para los trabajadores. Si recibimos bonos. Para mí las condicionales laborales que da Ecoserm-Rancas si son buenas, están dentro del margen de la ley,... El clima laboral internamente si está muy bueno,... (Entrevista al Presidente de la Comunidad, 2017)

Nos encontramos con todos los beneficios normados, vacaciones anuales, gratificación de Julio y diciembre, nos han implementado un bono extra por desenvolvimiento de personal y el cual se ha hecho acreedor, tanto para personal administrativo como de obra. No recibo utilidades. Ecoserm

brinda según el desenvolvimiento profesional escalar posiciones, yo ingrese en el año 2006 como peón, ahora me encuentro como supervisor... Encuentro un buen clima laboral, lo que nos ayuda son las reuniones diarias de 5 minutos antes de iniciar las labores, se conversa de cómo termino un día anterior, si existieron impases para superarlos al día siguiente, en el sentido de dar comodidad y confianza al trabajador, evitando conflictos posteriores.... (Entrevista al Supervisor del área de operaciones Planta de Concreto de Ecoferm-Rancas, 2017)

Los trabajadores entrevistados indican estar satisfechos laborando en Ecoferm, además se muestran orgullosos de su empresa comunal, donde los jóvenes han adquirido experiencia profesional y muchos otros han fortalecido sus conocimientos. Para Nussbaum y Sen "... la libertad puede tener una importancia intrínseca para el bienestar que logra una persona. El actuar libremente y ser capaz de elegir puede conducir directamente al bienestar" (1993, pp. 62-66). El empleo de calidad se relaciona a la libertad de los comuneros de Rancas y con ello a su bienestar, ya que es la forma donde pueden desarrollar sus capacidades y ser parte operativa de una empresa donde son también socios y que les da la oportunidad de seguir creciendo, otorgándoles todos los beneficios y facilidades para ello. Ninguno de los trabajadores continúa laborando en Ecoferm por presión, sino que la eligen por convicción y sentido de pertenencia.

#### **4.4. Adecuada Articulación Social y Ambiental de Ecoferm-Rancas con el Entorno:**

##### **4.4.1. Existencia de la relación fortalecida entre empresa comunal y la Comunidad:**

"De las instituciones sociales en las que están organizadas la gran mayoría de las poblaciones campesino-indígenas de los Andes Peruanos, la "comunidad" resulta ser la más importante en términos del protagonismo que ha sabido alcanzar a lo largo de la historia del Perú Republicano". (Sendón, 2016, p. 77)

Ecoferm-Rancas se debe a la comunidad, por lo que la relación entre ambas es bastante ligada y de dependencia, existe un interés de trabajar de la mano a diferencia de la relación de estas con la Municipalidad. La mayoría de los entrevistados refiere que el alcalde es de la zona de Paragsha y está ausente en las actividades que se realizan en Rancas. El alcalde viene desarrollando sus obras municipales planeadas sin embargo no se manifiesta la satisfacción de las mismas en los entrevistados, ya que es importante además que el alcalde se involucre en los planes que tiene la Comunidad de Rancas y su empresa comunal para el desarrollo del territorio.

Hay casos donde la empresa comunal ha tenido que realizar trabajos de infraestructura urbana a solicitud de los mismos comuneros, ya que la Municipalidad refería no tener presupuesto. Vemos entonces que en esta comunidad se refleja la problemática que por temas de recursos, muchas veces la inversión privada reemplaza la responsabilidad del Estado, cuando cada actor en el territorio tiene una responsabilidad, funciones y recursos para ejecutarlo. En el caso de Rancas no existe esa complementariedad entre la Municipalidad, la Comunidad y la Empresa Comunal para abordar los ejes transversales de desarrollo.

Entonces la gobernanza, entendida como "... un proceso que permite que los diferentes intereses y conflictos puedan ser tratados de forma conjunta a través de la cooperación, lo cual incluye a instituciones formales, acuerdos informales y desarrollo del capital social territorial" (Alburquerque & Dini, 2008, p. 30); está siendo asumida en Rancas solo con la empresa comunal y la comunidad, ya que la municipalidad no manifiesta un liderazgo como ente del Estado presente en el territorio.

Además de esto, por el mismo hecho de ser una Comunidad, la mejor relación social entre ellos se da en las celebraciones comunales. En esos espacios existe una convivencia de hermandad entre los líderes, autoridades y comuneros en general, es en ese espacio donde se liman asperezas y se olvidan de las diferencias. Las autoridades entrevistadas indican que estas celebraciones también son gestionadas por la Comunidad y su empresa comunal, más no la Municipalidad, el alcalde también es ausente en estos espacios sociales donde la gente lo entiende como una desatención y falta de involucramiento con el pueblo.

Este es un factor negativo en el proceso de desarrollo de Rancas, ya que aunque el alcalde cumpla con la ejecución de sus proyectos planificados, la falta de concertación y de sumar esfuerzos, recursos, capital humano, etc. con la empresa comunal y la comunidad hace que el proceso sea lento y no consolidado ya que no hay un respaldo fuerte del Estado.

Tampoco existen iniciativas de concertar espacios de diálogo entre las instancias mencionadas, ya que siempre falta uno u otro. Como el caso de las reuniones por el presupuesto participativo, va la empresa comunal más no los directivos de la Comunidad; o puede estar realizándose una Asamblea pero no participa el alcalde porque no es comunero de Rancas, y así. Ecosem-Rancas ha generado tal independencia que siente prescindir de una gestión municipal, es por ello que el gobierno local debe tener mayor presencia en el territorio, ya que tienen funciones específicas y recursos para realizar trabajos y actividades que no le corresponden a la



empresa comunal pero de las que sí pueden coordinar para aportar y mejorar los resultados.

Otro factor que genera cierto sin sabor para la empresa comunal es la poca oportunidad que la Municipalidad le otorga para contrataciones con el Estado. A la fecha Ecoserm-Rancas ha gestionado su inscripción en el registro nacional de proveedores, aun así continúa bajo la Ley de Comunidades Campesinas y no de Sociedades. Ellos han requerido el apoyo de gobierno local y provincial para no verse perjudicados con esta forma legal y tener más oportunidades de trabajos en los espacios públicos, sin embargo no existe el apoyo porque refieren que es un manejo político, donde las municipalidades van a priorizar contratar a los empresarios que apoyaron las campañas políticas.

En el siguiente fragmento del Relato de campo, se describen las relaciones entre los actores del territorio involucrados en su desarrollo:

Estos comentarios, como el de todos los entrevistados, coinciden en que el desarrollo de Rancas ha sido generado por la gestión de la misma Comunidad y la empresa comunal; ante todo requerimiento de apoyo, trabajo, beneficios, en suma la solución a la mayoría de problemas de Rancas viene por parte de esa gestión concertada, sin embargo que este proceso ven como “ausente” la gestión municipal. El alcalde no es de la zona y no le pone mucho empeño a trabajar en beneficio de Rancas, si ha organizado algunas reuniones pero no hay motivaciones para que la ciudadanía participe, incluso en otros espacios sociales como aniversarios, fiestas patronales, etc. el alcalde no participa ni comparte con los ranqueños ya que refiere ser de una religión evangélica que no le permite asistir a esos eventos.

La percepción negativa hacia el alcalde es común en Rancas por su falta de involucramiento con el pueblo, la gente percibe que la mayoría de las necesidades son cubiertas por Ecoserm en coordinación con la Comunidad, por lo que ven en ellos el motor del desarrollo de su pueblo (Rancas, Setiembre 2017)

Es por estos factores que con mayor razón la relación entre la empresa comunal y la Comunidad se fortalecen y se mantienen unidos para gestionar las necesidades que amerita cubrir en el territorio. Sin embargo, existe una institucionalidad en esta organización y es la de reconocer a la Asamblea Comunal como la máxima autoridad que existe en el territorio. (Anexo 03)



**Gráfico N° 4.1. Involucramiento de los actores en el Desarrollo Local**



Fuente propia a partir de información por entrevistas

“Los gobiernos locales son, en democracia, los más legitimados para la convocatoria de los diferentes actores territoriales y la búsqueda de espacios de concertación público – privada para el desarrollo económico local” (Albuquerque, 2007, p. 53)

En el Gráfico N° 4.1, vemos a los actores involucrados en el desarrollo económico de Rancas como a la directiva comunal, a Ecoferm y a la misma comunidad en su Asamblea como mayor jerarquía para la toma de decisiones. Dentro de estos 03 “frentes” encontramos una relación bastante fortalecida y unificada para conciliar y apostar hacia una sola directriz que es el desarrollo del territorio. Sin embargo no hemos colocado a la municipalidad distrital de Simón Bolívar, jurisdicción a la que Rancas pertenece como capital ya que dentro de la percepción de los entrevistados, se entiende un gobierno local ausente e indiferente de socializar con la población. De los entrevistados se resume que el desarrollo de Rancas continuará en su proceso con la gestión de su comunidad y su empresa comunal, prescindiendo de las gestiones municipales. Esto es un tema preocupante ya que la presencia del Estado, se visualiza débil y con poca institucionalidad en el territorio.

Para conocer la percepción de los entrevistados sobre la gestión de Rancas y lo que representa para el desarrollo de su Comunidad, presentamos el cuadro de mapeo de actores entrevistados:

**Cuadro N° 4.2. Mapeo de percepciones de los entrevistados frente a Ecoferm-Rancas**

ENTREVISTADOS	CÓDIGO	CARGO	POSICIÓN			INTERÉS
			-	+/-	+	
<b>COMUNIDAD CAMPESENA DE RANCAS</b>	E1-LiderA	Presidente				Mantener y cumplir acuerdos de la empresa minera para beneficiar a Ecoferm y a la Comunidad
	E1-LiderB	Secretario				Mejorar la relación con la municipalidad para trabajar y hacer más cosas por Rancas
<b>AUTORIDAD LOCAL DE RANCAS</b>	E1-LiderC	Juez de Paz				Incrementar el capital humano en su Comunidad, mayor personal profesional de la misma Comunidad en Ecoferm
<b>EMPRESA COMUNAL</b>	E2-LiderA	Gerente General 2017				Seguir gestionando frentes de trabajo para Ecoferm y generar más puestos de trabajo. Que incremente los hijos profesionales de Ecoferm.
	E2-LiderB	Presidente del Directorio				Incrementar los ingresos económicos y generar más puestos de trabajo
	E2-LiderC	Tesorera				Generar más puestos de trabajo y beneficios para los trabajadores
	E2-LiderD	Gerente General 2016				Incrementar los ingresos económicos, generar más puestos de trabajo y tener normativas de beneficios contractuales con las municipalidades
<b>TRABAJADORES COMUNEROS OPERARIOS DEL GRIFO PRIMAX-ECOSERM RANCAS</b>	E3-TrabD	Almacenero				Trabajo para todos los comuneros
	E3-TrabF	Secretaria				Más apoyo para los ganaderos
	E3-TrabJ	Asistente				Que se sigan generando más puestos de trabajo
<b>TRABAJADORES COMUNEROS SUPERVISORES Y ADMINISTRATIVOS DE ECOSERM RANCAS</b>	E3-TrabA	Supervisor del área de operaciones Planta de Concreto				Creer profesionalmente y que se genere más puestos de trabajo para profesionales
	E3-TrabB	Supervisor del área civil SSOMA				Que exista más profesionales de la comunidad en Ecoferm

	E3-TrabC	Asistenta de Bienestar Social		Que exista mayor motivación en los jóvenes por ser profesionales
	E3-TrabE	Jefe de Recursos Humanos		Que su empresa familiar provea servicios a Ecoferm
	E3-TrabG	Asistente administrativo		Que se sigan generando más puestos de trabajo
	E3-TrabH	Asistente contable		Que la Comunidad haga cumplir los acuerdos con la minera para que Ecoferm siga teniendo trabajo
	E3-TrabI	Ingeniero de Seguridad SSOMA		Que se sigan generando más puestos de trabajo

Del cuadro presentado, vemos que el 100% de los entrevistados tiene una percepción favorable frente a la gestión de Ecoferm-Rancas, sin embargo también manejan sus expectativas e intereses. Esta percepción positiva se evidencia también en los 05 días del trabajo de campo, como se expone en el Relato consolidado se puede observar muchos comuneros caminando en la zona urbana de Rancas haciendo uso de sus mamelucos naranjas con las siglas “ER” (Ecoferm-Rancas), se ve calcomanías “ER” en los autos y combis que hacen el servicio de movilidad Pasco-Rancas, promocionando la marca.

La masa, como también llaman a la Asamblea, suman un aproximado de 800 comuneros. En esta Asamblea se designa cada 03 años a los miembros del Directorio, con 4 miembros, el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un delegado comunal que participa con la forma de un fiscalizador de las gestiones. Este directorio es la autoridad directa del Gerente de Ecoferm-Rancas y toda su plana administrativa.

Sobre estos directorios también hubo malas gestiones, lo cuales fueron retirados inmediatamente de su cargo. Sin embargo, estos cambios de autoridades perjudican a la empresa comunal por ser un ente netamente técnico que requiere cumplir tiempos, informes, etc. para sus clientes. Así mismo la empresa comunal viene obteniendo cada vez mayores valorizaciones y utilidades, más del millón de dólares, lo cual hace que los involucrados en las decisiones de las inversiones deben ser personas cada vez más preparadas y al mismo tiempo que tengan un historial consolidado en la comunidad, ya que esa legitimidad hará que la gente realmente confíe en sus autoridades.

Con todo lo expuesto sobre este punto de la investigación, evidenciamos que el nivel de organización e institucionalidad que Rancas tiene en sus autoridades e instancias, un mecanismo base que le ha permitido ordenarse y caminar hacia el desarrollo comunal, sin embargo la municipalidad distrital como un actor importante en el territorio aún debe involucrarse más en el proceso y no ser un agente aislado e independiente de un solo proceso. Este aislamiento no puede ser visto como una situación poco importante al proceso de desarrollo de Rancas, ya que el liderazgo no está respaldado en la institucionalidad del Estado en el territorio.

#### **4.4.2. Información y consenso para la toma de decisiones:**

Como habíamos mencionado la máxima autoridad de Rancas es la Asamblea Comunal, es por ello que el Directorio y Ecoferm-Rancas presentan en el mes de Abril de cada año un plan de trabajo anual de presupuesto e inversiones a la Junta Directiva de la Comunidad, donde luego de ser revisado, se presenta a la Asamblea para su conocimiento, sustento y validación final. En el siguiente fragmento de las notas de campo, se refleja la jerarquía instalada en la Comunidad:

Quando terminé las entrevistas dirigidas a miembros del directorio, volví a la secretaria general para saber si me podía atender el Gerente, ya que para entonces eran la 1 de la tarde. La secretaria empezó a leer mi carta de presentación con mayor detenimiento, cuando nuevamente apareció el Sr. Yuri y me llamó para ingresar de una vez a la oficina del Gerente. Con este suceso se puede interpretar la relación de poder que existe del Directorio sobre el mismo Gerente...

Eso de las 11 de la mañana llegaron las autoridades, estaba la directiva de la comunidad, el Directorio de la empresa comunal, también el comité de las vicuñas, el SERFOR, etc. El maestro de ceremonias anuncia el inicio del evento y la bienvenida a todos los presentes, invitando al presidente de la Comunidad, el Sr. Jaime Flores Gora a dar las palabras de apertura. Las autoridades presentes también dan un discurso referido a la conservación de las vicuñas por ser patrimonio de la nación. (Rancas, Setiembre 2017)

La participación en las Asambleas es importante para que los comuneros estén informados de las gestiones que realiza su empresa comunal, y a pesar de que la Junta Directiva Comunal está obligada a convocar a 02 Asambleas al año, estas se convocan en más oportunidades si es necesario. En las Asambleas participa más del 50% de los comuneros y siempre se da un debate bastante activo, con críticas, comentarios encendidos y aportes positivos para los temas de agenda que fueron convocados.

La identidad territorial, así como la formación de capital social no deben ser entendidas como activos preexistentes en un territorio, sino como activos intangibles que pueden ser construidos localmente mediante la generación de espacios de concertación y confianza entre actores para

enfrentar los retos comunes. En este sentido, la participación de los diferentes actores sociales en la discusión de los problemas locales colabora a este proceso de construcción de identidad territorial (Alburquerque, 2007, p. 16).

Las discusiones en las Asambleas, como en toda organización, también se tiñen de conflictos políticos, está presente la oposición para arremeter contra las debilidades de la gestión, hay comuneros insatisfechos por haber tenido pocos beneficios de empleo o para sus parcelas en el campo, en fin son espacios donde también se genera un conflicto de intereses que sesga el real motivo del debate y perjudica la toma de decisiones. Aun así, siempre prima la visión comunal que se tiene de la búsqueda del desarrollo y la mejora de la calidad de vida de la Comunidad, por lo que aunque los debates tomen su tiempo, siempre se le da la buena pro a los planes de trabajo de Ecoferm-Rancas.

Se da la buena pro, siempre que exista un sustento técnico previo, donde la empresa comunal sustente los beneficios de las inversiones. Para esto también se tiene un órgano de control dentro de la estructura organizacional el cual analiza técnicamente todos los procedimientos y presupuestos propuestos. La validación se da por votaciones, lo cual queda registrado en el libro de Actas así como todas las intervenciones de las autoridades y comuneros asistentes.

Las Asambleas son convocadas para presentar y validar el plan de trabajo, así como para presentar el Balance Financiero de Ecoferm, donde los comuneros se informan de la rendición de cuentas y de las utilidades logradas, las cuales según el estatuto de la empresa comunal serán reinvertidas en la compra de nuevos activos. La aprobación para estas adquisiciones también se evalúa y aprueba en Asamblea.

Esta es una fortaleza de la Comunidad de Rancas y de su empresa comunal, ya que la participación de los comuneros es muy activa, se informan y conocen cómo ha ido avanzando su empresa, las inconveniencias, los éxitos; y que la validación que ellos hacen a los planes de trabajo o compra de activos será determinante para que esta gestión siga caminando. Esta información y conocimiento del proceso, les da la capacidad de debatir en un espacio común lo que quieren para su futuro, para su desarrollo; destinando recursos en función a sus prioridades y que a la larga generará el bienestar social que buscan para su Comunidad.

#### **4.4.3. Fomento del cuidado del medio ambiente:**

Recalcamos lo entendido por desarrollo sostenible como: “Es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras...” (Ramírez & otros, 2004, p. 55)



Ecoserm-Rancas como toda empresa ligada a la minería debe estar comprometida con el cuidado del medio ambiente y controles de impacto en el entorno. De esta manera trabajan respetando los estudios ambientales de cada uno de los Proyectos a su cargo invirtiendo, según el Gerente General de Ecoserm, el 3% del presupuesto en la mitigación de impactos ambientales que pueden afectar al río San Juan que recorre la Comunidad de Rancas o los pastizales. La empresa comunal cuenta además dentro de su equipo de trabajo con un área de medio ambiente especializada en liderar el cumplimiento de la normativa ambiental.

Estos controles y plan de mitigación ambiental implican el manejo adecuado de los residuos sólidos, teniendo puntos de acopio y distribución de desechos en cada una de las instalaciones de Ecoserm, incluyendo la estación de servicio Primax (el grifo) en Pasco. Así también realizan el regado de las vías que usan para el control de la polución. El cumplimiento de la normativa ambiental del Estado lo supervisa la OEFA y Osinergmin, por lo que Ecoserm debe realizar sus monitoreos de aire en los grifos que tiene y mantener los controles de derrame de combustible debidamente implementados; sin embargo con las evidencias del cumplimiento a la norma, la empresa comunal busca también certificarse con el ISO 9001, certificación del sistema de gestión de la calidad como en los procesos ambientales y de seguridad que hace a las empresas confiables y comprometidas con el medio ambiente. Con esta certificación, Ecoserm estará más posicionada en el mercado y validada para seguir contratando con las empresas.

Vuelvo a Pasco y me dirijo al Grifo que Ecoserm tiene ahí, converso con los trabajadores y me indican que me atenderán mañana miércoles a primera hora. Al día siguiente los busco temprano y con ellos culmino las entrevistas contemplada para los trabajadores, ahí mismo tomo algunas fotografías de su punto de acopio de residuos sólidos tal cual tienen en la oficina de Ecoserm en Rancas. (Rancas, Setiembre 2017)

Además de esto, Ecoserm también aporta a la gestión de prevención de desastre al menos una vez al año o cuando se le requiera. Se puede decir que es la única actividad donde las 3 instancias del territorio, Municipalidad, Comunidad y empresa comunal, trabajan de la mano. Se trata de la descolmatación de ríos y construcción de diques o defensas ribereñas.

La Comunidad de Rancas es atravesada por el río San Juan, este río en épocas de fuerte lluvias o producto del fenómeno del niño ha ocasionado desbordes e inundaciones en las parcelas de los comuneros y en algunas viviendas ubicadas en las laderas. Es por ello que al menos una vez al año, el municipio solicita a la comunidad el apoyo para los trabajos de prevención de desastres. Es así que

Ecoserm facilita maquinarias, operadores y profesionales para hacer los trabajos de limpieza del río y la construcción de diques, antes de la temporada de lluvias de noviembre a marzo. Así mismo la comunidad convoca a faenas comunales para que también se apoye con los trabajos manuales y la Municipalidad facilita entregando el combustible necesario para el funcionamiento de las maquinarias como excavadoras y camiones.

“La intención básica del desarrollo es sustentable es crear un proceso que permita el desarrollo social, pero de una manera en la que, para las generaciones venideras, deben seguir permaneciendo los recursos naturales y los ecosistemas que garanticen un bienestar y una calidad de vida adecuados.” (Ramírez & otros, 2004, p. 55)

Según la investigación de campo, se observa que Ecoserm tiene un compromiso particular con el cuidado de su entorno, ya que los pastizales y el agua de los ríos son de uso permanente de la misma comunidad y de sus futuras generaciones. La empresa comunal de Rancas sabe que su comunidad siempre será campesina por lo que su rol minero no puede afectar esta actividad y buscan lograr una convivencia siendo responsables y controlando los impactos. Este es el plus de las empresas comunales, de que trabajan en el mismo lugar donde viven, el territorio no es de otra comunidad, y es por eso que tienen un sentido de pertenencia, por lo que no es solo un discurso ambiental sino que es parte de su cosmovisión del mundo andino que se asume parte del medio que lo rodea.

## CONCLUSIONES

- 1) Ecoserm-Rancas, empresa comunal proveedora de servicios a una empresa minera de Pasco, diversifica su economía ante una crisis (baja de precio del mineral) en el rubro minero creando nuevas líneas de negocio y con el respaldo de su Comunidad y de una buena gestión empresarial. Este trabajo organizado y planificado entre la empresa comunal y la comunidad le permite hacer inversiones eficientes con lo que la comunidad no ve desprovisto su dinamismo económico y esa experiencia le genera incluso la capacidad de emprendimiento necesaria para dejar de depender del volátil rubro minero.

Este proceso con mucho aprendizaje para el territorio, le ha permitido abrirse al panorama de nuevas oportunidades para la empresa comunal siendo estas nuevas líneas de negocio (obras civiles, abastecimiento de combustible) y que se han convertido en el motor que desencadena el dinamismo económico en Rancas y con lo que puede redistribuir en aportes para el Desarrollo de la comunidad. En ese mismo proceso de diversificación de su economía, la Comunidad Campesina de Rancas revalora su actividad primaria y decide impulsarla, no solo volviendo a trabajar en el campo sino mejorando el sector agropecuario y generando una cadena productiva donde Ecoserm-Rancas le compra los productos a los agropecuarios para entregárselos a sus trabajadores como bonos mensuales. Nuevamente este dinamismo económico es promovido por la empresa comunal en coordinación y gestión con la Comunidad.

El sector agropecuario representaba una parte de la población que estaba siendo ajeno al dinamismo económico del territorio ligado a la minería, por lo que la gestión de Ecoserm-Rancas con el fortalecimiento de los agropecuarios y el mejoramiento de la cadena productiva, así como la creación de nuevas líneas de negocio para diversificar la economía, genera desarrollo económico local con mayor énfasis en los últimos periodos del 2016 al 2017.

- 2) En el uso de recurso interno, Ecoserm-Rancas trabaja con la cooperación empresarial de los proveedores locales o microempresarios, con lo que nuevamente genera y mantienen un dinamismo económico que mejora su capacidad competitiva frente a otras empresas comunales de la región y genera economía para las familias de la comunidad que prestan estos

servicios, los cuales ya conocen y están capacitados en los procesos. En esta gestión conjunta de Ecoserm-Rancas y sus proveedores locales ranqueños identificados y existentes, la empresa comunal genera desarrollo económico local.

Sin embargo, no se está teniendo el impacto suficiente en lo que significa la proveeduría local en un territorio, ya que en este encadenamiento de proveedores de productos y servicios que activa Ecoserm-Rancas solo se enfocan en la parte operativa o lo que está directamente relacionado a la operación, como alquiler de maquinaria, venta de repuestos, etc. cuando debe activarse y promoverse también la proveeduría con relación indirecta como elaboración de overoles, zapatos de seguridad, restaurantes, hoteles, etc. que se ve muy poco en la zona. En ese sentido, Ecoserm-Rancas en los últimos años 2016-2017 no ha generado maximizar el potencial de la proveeduría local para el desarrollo económico de la Comunidad de Rancas.

- 3) Ecoserm-Rancas contribuye con la educación básica de la comunidad financiando docentes, con iniciativas de capacitación y talleres para los alumnos o con aportes económicos para la gestión del desarrollo del año académico escolar. Sin embargo, sabiendo que la Comunidad requiere fortalecer su capital humano con una generación de jóvenes con perfil profesional universitario, la gestión de Ecoserm-Rancas no ha logrado mejorar esta situación. Se ha evidenciado el facilismo en la mayoría de jóvenes que tienen el apoyo inmediato de la empresa comunal en su etapa escolar, luego al culminar son beneficiados con becas para estudios superiores por parte de la Empresa Minera Volcan y finalmente son acreedores de prácticas profesionales en la empresa comunal.

Se tiene entonces en Rancas, una generación numerosa de técnicos con los que Ecoserm-Rancas viene cubriendo su demanda laboral, mas los puestos de supervisión y líderes de los proyectos de ingeniería especializada son cubiertos por personal foráneo, de Huancayo, Lima, Huánuco, etc. Esto representa una problemática para Ecoserm-Rancas que en su gestión 2016-2017 solo ha mejorado la educación en la etapa escolar y no de preparación preuniversitaria, con lo que no ha logrado calar lo suficiente en los jóvenes de los últimos grados de las Instituciones Educativas y generarles la expectativa a la que apunta como empresa comunal.

En el ámbito de la salud de la Comunidad, Ecoserm-Rancas la ha mejorado de manera indirecta cumpliendo con la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional de sus trabajadores que a la vez son los mismo comuneros, así como realizando apoyos al Centro de Salud de Rancas, sin embargo esto tampoco refiere acciones de impacto con lo cual la comunidad haya superado sus enfermedades recurrentes y haya escalado a la práctica de una salud preventiva que revelen el mejoramiento de la calidad de vida. Por ende, aunque la gestión de Ecoserm-Rancas en los años 2016-2017 para el mejoramiento de la salud existan, no tienen la significancia necesaria que desencadene el desarrollo del territorio, sobre todo donde se mantiene un indicador de desnutrición crónica alto en la población infantil.

- 4) Ecoserm-Rancas cumple con los estándares de empleo de calidad medido por la satisfacción de los trabajadores entrevistados, existe un sentimiento de representatividad con la gestión y marca de su empresa comunal, donde los trabajadores comuneros han visto su desarrollo profesional y desean continuar laborando. Esto representa una fortaleza de la gestión de Ecoserm-Rancas en el último período 2016-2017 ya que no solo mejora las cuotas de empleo sino que genera empleo de calidad y con lo que contribuye al desarrollo económico de su comunidad.
- 5) Los actores identificados en el territorio como Ecoserm-Rancas, la Comunidad y la Municipalidad contribuyen al desarrollo de la Comunidad, sin embargo no se evidencia planificaciones comunes que fortalezcan esa gestión. En este proceso prevalece la gestión de Ecoserm-Rancas como contribuidor al desarrollo económico de su comunidad en una relación institucionalizada con la comunidad misma.

Ecoserm-Rancas ha logrado articular socialmente el trabajo conjunto con las autoridades y comunidad en general, ofreciendo planificación a nivel empresarial con resultados y contribuyendo socialmente a las necesidades principales de la comunidad. Sin embargo, para que el proceso DEL tenga continuidad se requiere de una activa presencia del gobierno local y su liderazgo en la concertación y planificación del proceso.



La participación y el compromiso de la Comunidad con la gestión de Ecoferm-Rancas representan una fortaleza para el desarrollo del territorio, sin embargo prima también la capacidad de la empresa comunal para mantener a una población informada y que cumpla en la medida de lo posible, con sus expectativas. Esa misma capacidad no ha sido usada por Ecoferm-Rancas en los años 2016-2017 con iniciativas y búsqueda de espacios de concertación con la municipalidad para la generación del desarrollo social.

- 6) Ecoferm-Rancas asume su compromiso con el cuidado del entorno cumpliendo la normativa ambiental en sus líneas de negocios, sin embargo es también promotor de actividades para la prevención de riesgos, como descolmatación de ríos y construcción de diques con lo cual mantiene su involucramiento con la población que puede ver afectada sus actividades agropecuarias o sus propias viviendas. Con las entrevistas realizadas a los directivos y autoridades de la empresa comunal se ha podido plasmar que el cuidado del medio ambiente es una prioridad en su accionar ya que vienen trabajando en el mismo entorno donde vivirán las siguientes generaciones de ranqueños. En ese sentido, Ecoferm-Rancas en su gestión 2016-2017 ha generado mejoras en el cuidado del entorno.
- 7) En respuesta a nuestra pregunta general de investigación afirmamos que Ecoferm-Rancas como empresa comunal y con sus gestiones en el 2016-2017, ha contribuido al proceso de desarrollo económico de la Comunidad de Rancas; sin embargo requiere mayor planificación en cada una de las variables expuestas a lo que haremos recomendaciones a fin de ser tomadas en cuenta para obtener un real rol contribuir y más sostenible al desarrollo económico local.

## RECOMENDACIONES

- 1) La empresa comunal y la Comunidad deben tener un mapeo de sus unidades de negocio, es decir con quiénes de la población seguirá trabajando la proveeduría local y quiénes tienen el potencial para trabajar la proveeduría de otros productos y servicios indirectos, como los mamelucos, hoteles, restaurantes, etc.; así como quiénes de la población se dedicarán al trabajo agropecuario con la responsabilidad de abastecer en principio, la demanda necesaria para cubrir el bono para los trabajadores, incluso los agropecuarios deben especializarse en proveer un alimento determinado ya sea carne, queso y lácteos.

En esta identificación de proveedores locales directos (maquinarias, vehículos) e indirectos (mamelucos, productos alimenticios de los agropecuarios) debe involucrarse a los 800 comuneros aprox. registrados en el padrón comunal, los cuales deben estar organizados y capacitados para dedicarse a una proveeduría específica; además el municipio puede aportar en esta gestión brindando las facilidades en los permisos legales. De esta manera la proveeduría no estará estancada en beneficiar a algunos, sino se mejorará el dinamismo económico con una articulación productiva que generará el desarrollo económico del territorio.

- 2) Para los ejes de educación y salud es necesario el trabajo articulado entre las instituciones existentes en el territorio, es decir no se hace suficiente el dinamismo entre empresa comunal-comunidad, ni estas de la mano con la municipalidad, se requiere un trabajo multiactor también con las instituciones educativas y el centro de salud.

Se hace necesario los espacios de diálogo y concertación con todas estas instituciones para trabajar una planificación que tenga en principio 02 objetivos generales: El fortalecimiento de capital humano de la Comunidad con la producción de alumnos calificados para obtener una plaza de estudios en universidades a nivel regional o nacional, y la disminución de la desnutrición crónica y enfermedades recurrentes de la Comunidad de Rancas con el compromiso de los padres de familia y de todas las instituciones del territorio.

- 3) La empresa comunal debe mantener su estándar en la generación de empleo de calidad ya que es un punto de referencia de la eficiencia y el rendimiento de los trabajadores y con lo cual se promocionan como una empresa sólida y confiable a ser contratadas por otras empresas mineras, constructores o de servicios en la región Pasco y a nivel nacional.

Además el ingreso, continuidad o ascenso de los trabajadores debe estar ligado o condicionado a la residencia permanente en la misma Comunidad para mantener la dinámica económica y al cumplimiento de sus obligaciones como padres de familia frente a sus hijos menores de 18 años, es decir cumpliendo a cabalidad sus asistencias médicas y rendimiento académico, lo cual debe ser gratuito en su totalidad. Para esto último debe dar soporte también el compromiso de todas las instituciones identificadas en el territorio.

- 4) El desarrollo social se ha identificado como una problemática del territorio, ya que aunque existe la relación empresa comunal-comunidad no ha sido suficiente para generar un desarrollo económico local. En ese sentido, el empoderamiento que existe entre ambos actores debe servirles para facilitar los espacios de diálogo y trabajo multiactor donde se propicie y genere la gobernanza liderada por la municipalidad, como este mediador del Estado peruano.

Con este diálogo y trabajo multiactor se puede elaborar un Plan de Desarrollo Comunal para identificar las necesidades principales de la Comunidad, como es el saneamiento básico y que está ligado a un gran eje como el mejoramiento de la salud; así también la potencialidad del territorio para mantener y mejorar la dinámica productiva.

- 5) La empresa comunal debe mantener su estándar en el cumplimiento de la normativa medioambiental, así como gestionar sus certificaciones que le acrediten como una empresa líder y confiable para la contratación.
- 6) En el interno debe mantener la misma exigencia a toda su proveeduría local, a nivel directo e indirecto. Además debe mantener las prácticas del manejo de prevención de desastre, como la descolmatación del río como su principal riesgo y asegurarse que este trabajo siempre sea de responsabilidad compartida con las demás instituciones, tal como se ha venido desarrollando.

## PROPUESTA APLICATIVA

Las comunidades campesinas ubicadas en asientos mineros y que crean sus empresas comunales para prestar servicios mineros y no mineros a las Empresas Mineras, deben tener dentro de sus objetivos, el lograr separar la línea comunal de la que son originarios, de la línea empresarial que es la que buscan a largo plazo. Este es un proceso tedioso y largo si las gestiones de los que lideran la empresa comunal y la comunidad en sí, se envuelven en la corrupción o caen en saco roto.

Para tal caso, se propone enfocarse en 03 fortalezas que se ha encontrado en el caso de Ecoserm-Rancas y que se identifican como el principio o el recurso más básico que debe tener una empresa comunal:

1. Formular un estatuto que identifique claramente la proporción de las reinversiones de la empresa comunal, es decir que tanto será usado para fortalecer los activos o el inicio de un nuevo negocio, siempre que se hayan cubierto los costos administrativos y recursos mínimos para mantener activa la empresa comunal; y que tanto será usado para fortalecer las economías paralelas a la actividad minera, como la agricultura, ganadería u otra actividad productiva identificada como potencialidad en el territorio.

Tener un estatuto con normas y condicionamientos claros para la administración de una empresa comunal permitirá que al momento del cobro de las valorizaciones e ingresos económicos, los líderes de la empresa comunal y la comunidad no se vean confundidos, y por el contrario tengan previsto claramente el objeto de la administración de las reinversiones. Todas estas reinversiones deben tener como resultado el beneficio para ambas partes.

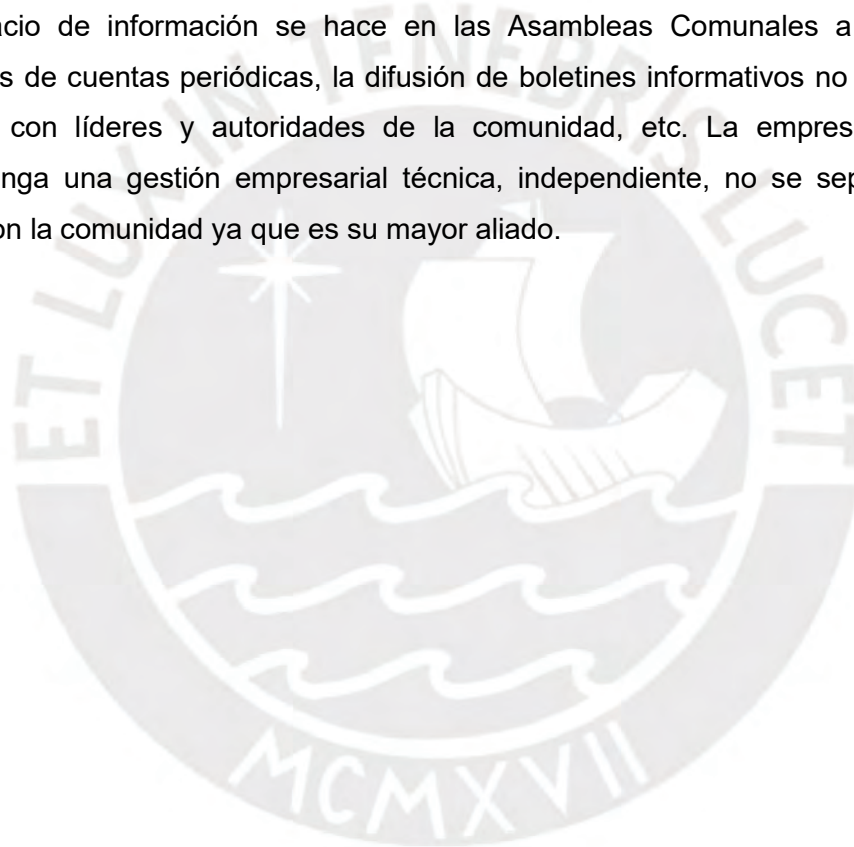
2. La comunidad debe ser consciente y entender que formar una empresa exitosa no es una gestión rápida, por ello debe empezar aprendiendo a hacer empresa y conocer la actividad y el mercado económico al que prestarán servicios, en este caso la minería. Es decir, debe lograr separar las relaciones -de por seguro de muchos años atrás- que existe entre comunidad-empresa y entender que es otro tipo de relación la de empresa-empresa.

La empresa comunal, es una empresa contratista como otras pero que tiene objetivos de retribución social hacia su comunidad más que solo ganancias lucrativas para las minorías. Para una empresa minera, llámese titular minero, esta sigue siendo una empresa contratista que debe responder a las normativas que involucra el sector minero, como Seguridad, permisos legales, compromiso con el medio ambiente, etc.,

así como la eficiencia operativa y cumplimiento del estándar que tiene como política corporativa toda empresa minera. Solo si la empresa comunal logra reconocerse como una empresa que debe cumplir de manera competitiva lo antes expuesto, podrá tener éxito.

3. La comunicación e información de las gestiones de la empresa comunal hacia la comunidad alimenta el sentido de pertenencia de los comuneros que también son socios. Ya se ha expuesto que una empresa comunal se debe a su comunidad, por ello se debe trasladar todo el entendimiento empresarial hacia la masa a fin de que se pueda contar con su respaldo y su involucramiento en las decisiones para el beneficio de la comunidad.

Este espacio de información se hace en las Asambleas Comunales a través de rendiciones de cuentas periódicas, la difusión de boletines informativos no complejos, reuniones con líderes y autoridades de la comunidad, etc. La empresa comunal aunque tenga una gestión empresarial técnica, independiente, no se separa de su relación con la comunidad ya que es su mayor aliado.





## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Luis F.

2006 "Gobernanza". En *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

ALBURQUERQUE, Francisco

1994 Curso OIT: Estrategias para el desarrollo económico local. Madrid: Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

<http://www.delalburquerque.es/images/subidas/file/metodologiadelmanualvasco.pdf>

Fecha de consulta: 04 de enero de 2018.

ALBURQUERQUE, Francisco

2007 "Teoría y práctica del enfoque del Desarrollo Local". En *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y Economía Social*. Revista Académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga.

<http://www.eumed.net/rev/oidles/00/Alburquerque.htm>

Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2017.

ALBURQUERQUE, Francisco, Pablo COSTAMAGNA y Carlo FERRARO

2008 "*Desarrollo económico local, descentralización y democracia: Ideas para un cambio*". Buenos Aires: Universidad Nacional General San Martín

ALBURQUERQUE, Francisco y Marco DINI

2008 "Nueva gestión pública, capital social y gobernanza". En *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional Fundación Universitaria de Sevilla.

ALBURQUERQUE, Francisco

2013 "Economía del desarrollo y desarrollo territorial".

<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/03/E%C2%AADesarrollo-y-Desarrollo-Territorial-3.01.pdf>

Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2017.

ASOCIACIÓN CIVIL EMPRESA PERUANA DEL AÑO

2014 *Premio Empresa Peruana del Año 2014*. Consulta: 20 de setiembre de 2017

<https://www.youtube.com/watch?v=9sM3fAzzUy4>.

BOBADILLA, Percy

2004 *La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica*. Consulta: 20 de enero del 2018

<http://files.pucp.edu.pe/posgrado/wp-content/uploads/2015/10/05174525/Cdrno-de-trabajo-Percy-Bobadilla-gerencia-social.pdf>

CHACÓN, Raúl

"El caso de Rancas: Paradigmas de relaciones minería-comunidades y modelo de desarrollo".

<http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/blog/files/Articulo%20Ra%C3%BAn%20Chac%C3%B3n%20 2009 .pdf>.

Fecha de consulta: 06 de junio de 2016.

COLLAZOS, Marisol

2012 "Perspectivas teóricas en Desarrollo Local"

<https://books.google.com.pe/books?id=CqqIMCL62K0C&pg=PA42&lpg=PA42&dq=el+territorio+como+un+agente+de+transformaci%C3%B3n+social+-+Alburquerque&source=bl&ots=NcELYVUZSo&sig=TLnnkHHSPOAvkhiHFIOBjxU62v0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjg8Yqgg6jZAhXCQZAKHQ2yA60Q6AEIaDAG#v=onepage&q=el%20territorio%20como%20un%20agente%20de%20transformaci%C3%B3n%20social%20-%20Alburquerque&f=false>

Fecha de consulta: 13 de febrero de 2018.

DIAZ, José

2012 "Guía metodológica para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas". Lima: Cooperación Alemana al Desarrollo – GIZ.

<file:///C:/Users/Susy/Downloads/65.-Gu%C3%ADa-Metodol%C3%B3gica-para-di%C3%A1logos-multiactor-en-el-contexto-de-actividades-extractivas.pdf>

Fecha de consulta: 29 de marzo de 2018.

ELIADE, Mircea

1981 "Mito y Realidad". Barcelona: Editorial Labor SA.

EMPRESA COMUNAL DE SERVICIOS MÚLTIPLES RANCAS

ECOSERM-RANCAS. Consulta: 20 de setiembre de 2017

<http://www.ecosermrancas.com.pe>

<https://www.youtube.com/watch?v=Obq-8HkYbO0>

GHAI, Dharam

2003 "Revista Internacional del Trabajo. Volumen 122, Número 2.

<http://ilo.org/public/spanish/revue/download/pdf/ghai.pdf>

Fecha de consulta: 11 de enero de 2018.

GOBIERNO REGIONAL DE PASCO

2012 *Plan de Desarrollo Regional Concertado Pasco 2010-2021*. Consulta: 28 de octubre de 2017.

[http://www.regionpasco.gob.pe/webapp/transparencia/pdc\\_list.php](http://www.regionpasco.gob.pe/webapp/transparencia/pdc_list.php)

HARRIS, Marvin

2000 "Teorías sobre la cultura en la era posmoderna". Barcelona: Editorial Crítica SL

INSTITUTO DE ESTUDIOS REGIONALES "José María Arguedas"

1985 "Antropología y Cultura". En *Revista de Ciencias Sociales N° 9 IDEOLOGÍA*. Huamanga.

KLIKSBERG, Bernardo

1995 En *Pobreza el drama cotidiano*. Clave para una nueva gerencia social eficiente. Buenos Aires: Tesis. Grupo Editorial Norma. CLAD, pp. 43-93.

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

2010 Decreto Supremo N° 042-2003-EM. Lima, 18 de agosto.

Fecha de consulta: 20 de mayo de 2016.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO

2015 *Plan de Desarrollo Provincial Concertado Pasco al 2021*. Consulta: 28 de octubre de 2017.

[file:///C:/Users/Susy/Downloads/PDPC21-HMPP%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Susy/Downloads/PDPC21-HMPP%20(2).pdf)

NUSSBAUM, Martha y Amartya SEN

1996 *“La Calidad de Vida”*. México DF: Fondo de Cultura Económica

ORMACHEA, Iván y varios

2014 *“Minería, conflicto social y diálogo”*. Lima: Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R.

2011 Harvard Business Review. America Latina. Harvard Business School Publishing Corporation.

<http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Fecha de consulta: 11 de enero de 2018.

RAMIREZ, Alfredo y otros

2004 *“El desarrollo sustentable: Interpretación y análisis”*. México DF: Revista del centro de investigación de la Universidad de La Salle.

RIVERA, Jhoel

2016 “Empresa comunal como proyecto de desarrollo para las comunidades del Perú” en Radio Radio de Comunicación Regional RCR publicado el 20 de junio del 2016.

<https://rcrperu.com/empresa-comunal-como-proyecto-de-desarrollo-para-las-comunidades-del-peru-2/>

Fecha de consulta: 15 de febrero de 2018.

ROBLES, Terencio

2016 “El control interno de la empresa comunal de servicios múltiples Rancas y el desarrollo sostenible de la comunidad campesina San Antonio de Rancas – Pasco – 2016” en Repositorio Institucional de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

<http://repositorio.uiqv.edu.pe/handle/20.500.11818/1436>

Fecha de consulta: 13 de febrero de 2018.

RURALTER

2004 “Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas”. Lima: Editorial Línea Andina SAC

SÁENZ, Domingo

2007 “Educación y desarrollo agrícola”. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.

SALAS, Guillermo

2008 “Dinámica Social y Minería. Familias pastoras de puna y la presencia del Proyecto Antamina (1997-2002)”. Lima: IEP.

SCORZA, Manuel

2012 *“Redoble por Rancas”*. Lima: Grupo Santillana

SENDÓN, Pablo

2016 *“Ayllus del Ausangate. Parentesco y organización social en los Andes del Sur Peruano”*. Lima: PUCP Fondo Editorial.

SWISSCONTAC

2018 *“Fortalecimiento de proveedores locales”*.

[file:///C:/Users/Susy/Downloads/Desarrollo\\_de\\_Proveedores.pdf](file:///C:/Users/Susy/Downloads/Desarrollo_de_Proveedores.pdf)

Fecha de consulta: 29 de marzo de 2018.

TUMI, Jesús

1988 *“La comunidad y empresa comunal como alternativa de desarrollo rural y regional”*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.



## ANEXOS

### ANEXO 01: CUADRO DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

N°	TÉCNICA DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	MUESTRA
1	Entrevistas semiestructuradas a las autoridades comunales y locales de Rancas	Guía de entrevista	03 representantes de la Comunidad
2	Entrevistas semiestructuradas a la Empresa Comunal Ecoferm-Rancas	Guía de entrevista	04 representantes de la empresa comunal
3	Entrevistas semiestructuradas a los trabajadores comuneros	Guía de entrevista	10 comuneros que trabajan en la empresa comunal
4	Mapeos de actores por grupos de interés	Guía de mapeo	01 matriz de mapeo de percepciones de los entrevistados
5	Notas de campo de 5 días	Cuaderno de campo	01 relato de 05 días de trabajo de campo
6	Revisión Documentaria	Matriz de revisión de documentos	04 documentos obtenidos: - Estatuto de Ecoferm-Rancas - Relación de jóvenes Becarios que serán parte del personal calificado de Ecoferm-Rancas - Organigrama de Ecoferm-Rancas - Fotografías proporcionadas por el archivo de la oficina de Bienestar Social de Ecoferm-Rancas



## **ANEXO 02: TRANSCRIPCIÓN DEL ESTATUTO ECOSERM – RANCAS**

**ESCRITURA N° 88**

**FOLIO N° 154v.**

### **TESTIMONIO REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA COMUNAL DE SERVICIOS MÚLTIPLES DE LA COMUNIDAD CAMPESINA SAN ANTONIO DE RANCAS – SIMÓN BOLÍVAR**

#### **INTRODUCCION**

En Cerro de Pasco, a diez de julio de mil novecientos noventa y uno; ante mi el Notario Público A. Alcides Lazo Mendoza con Libreta Electoral N° 04007452 y Libreta Tributaria N° 933785; comparece don Silvino Alania Ricra con libreta que se menciona en la minuta, natural y vecino de Cerro de Pasco, peruano, casado, profesor, mayor de edad, inteligente en el idioma castellano, usando de su propio derecho, hábil para contratar de que doy fe cumplidas con las prescripciones en los Artículos Treintiocho al Cuarentiuno de la Ley del Notariado y artículo noveno del Decreto Ley N° 22634; me entregó la siguiente minuta del Reglamento Interno de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples, para que se contenido se eleve a escritura pública, la que existe archivada a fojas setenta y uno en su respectivo legajo de que también doy fe como igualmente de conocer al otorgante.

#### **MINUTA**

Señor Notario: Sírvase Ud. Extender en su Registro de Escrituras Públicas, una del Reglamento Interno de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples de la Comunidad Campesina de San Antonio de Rancas – Simón Bolívar que yo, Silvino Alania Ricra con Libreta Electoral N° 040100100, Presidente Ejecutivo, con domicilio en el Jirón Yanahuanca N° 90 Miraflores – Ragsha, en los términos y condiciones siguientes: La Empresa comunal se constituye producto de Sesión en uso del terreno pastigal en el lugar denominado Santo Domingo de ciento cuarentiun hectáreas de propiedad de la Comunidad Campesina San Antonio de Rancas, ubicado en el pasaje denominado Ocroyoc, según el Artículo 68 del Reglamento de la Comunidad a la Empresa CENTROMIN PERÚ S.A., según convenio suscrito con los dirigentes es de la Comunidad período 1989 – 1990.

#### **TITULO I NOMRE, DURACION Y SEDA**

##### **ARTICULO PRIMERO**

La creación de la Empresa Comunal se basa en la Constitución Política del Estado artículo N° 152, Capítulo VIII y de la Ley General de Comunidades Campesinas N° 24656, artículo 4 y 18 inciso g) y f); y de conformidad al Estatuto y su Reglamento de la Comunidad.

##### **ARTICULO SEGUNDO**

La Empresa se constituye con la siguiente denominación “Empresa Comunal de Servicios Múltiples de la Comunidad Campesina San Antonio de Rancas”. De conformidad al inciso a) del Artículo 25 y el Artículo 26 de la Ley General de Comunidades Campesinas Ley N° 24656.

##### **ARTICULO TERCERO**

Su sede principal administrativo se encuentra ubicado en la Calle Sucre sin número Capital del Distrito Simón Bolívar de la Provincia y Departamento de Pasco; considerado en la VIII Región “Andrés Avelino Cáceres” cuya duración de la Empresa es indefinido.

##### **ARTICULO CUARTO**

La Empresa queda a gestión inscrito en mérito en los Registros Públicos de Pasco, de acuerdo al Artículo 26 de la Segunda disposición final y transitoria del Título X de la Ley 24656.

**TITULO II  
FINES Y OBJETIVOS**

**ARTICULO QUINTO**

Son objetivos de la Empresa: a) Consolidar la propiedad social de la Comunidad; b) Ser fuente de trabajo permanente para los Comuneros; c) Prestar varios servicios a favor de los integrantes de la Comunidad; d) Captar recursos económicos, para alcanzar el desarrollo integral de la Comunidad.

**ARTICULO SEXTO**

Son fines de la Empresa Comunal. La finalidad fundamental es modernizar las formas tradicionales de captar recursos económicos para el desarrollo industrial, cultural y social de la Comunidad; b) Organizar otras fuentes de trabajo, que proporcionen empleo a los comuneros; c) Prestar ayuda económica a las entidades locales; para alcanzar sus fines y objetivos, previa presentación de sus necesidades de aquellas entidades que no gozan de presupuesto; d) Organizar y desarrollar eventos, que beneficien a todos los integrantes de la Comunidad.

**TITULO III  
REGIMEN ADMINISTRATIVA DE LA ASAMBLEA GENERAL**

**ARTICULO SEPTIMO**

Las funciones y/o atribuciones de la Asamblea General serán los que están tipificados en el Estatuto y su Reglamento de la Comunidad.

**ARTICULO OCTAVO**

Para los efectos del manejo de la Empresa Comunal se añade los siguientes: a) Elegir, remover a los miembros integrales del Directorio y del Organó de Control, cuando se demuestra haber infringido en falta grave; b) En el caso de falencia económica y/o quiebra producto de la mala administración de quienes los dirigen la Empresa, la Asamblea acordará la apertura de acciones penales contra los responsables.

**DEL ORGANO DE CONTROL**

**ARTICULO NOVENO**

El Organó de Control funcionará independientemente a cualquier instancia, con excepción a la Asamblea General: a) Serán miembros del órgano de control de carácter mixto conformado por el Fiscal de la Comunidad; por dos comuneros elegidos en Asamblea General, que reúne los siguientes requisitos: Conocimiento de la materia, honestidad, responsabilidad y que no tenga antecedentes de ninguna índole con la Comunidad. Su duración será de dos años. El presidente será elegido entre sus miembros; b) Cuyas funciones son: Examinar y fiscalizar los actos administrativos, económicos y financieros de la Empresa actuados por el Directorio y demás órganos de línea. Denunciar ante el Consejo Administrativo y el Directorio las anomalías detectadas (sic) de Administración y el Directorio no toman nota de las denuncias, para la corrección oportuna de las anomalías serán denunciados ante la Asamblea General; c) Los integrantes del Órgano de Control gozarán de dietas por sesiones el 25% de la Remuneración mínimo legal, reuniéndose como mínimo dos veces por mes; d) Las reuniones serán convocadas por el Presidente, con una anticipación de 48 horas y en el caso de que el Presidente no convoca a reuniones se hará por decisión de las dos terceras partes de sus integrantes; e) El Organó de Control tiene por facultades de intervenir en cualquier momento.

**DEL DIRECTORIO**

## **ARTICULO DECIMO**

Los integrantes del Directorio estarán compuesto de cinco (5) miembros de carácter mixto: a) El Directorio estará conformado por: Por un miembro de la Junta Directiva del Concejo de Administración de la Comunidad excepto el Presidente, Por cuatro (4) comuneros elegidos en Asamblea General que reúnan los siguientes requisitos: Ser comunero con conocimiento en la materia de preferencia profesional, haber demostrado honestidad, responsabilidad y que no tenga antecedentes de ninguna índole con la Comunidad y otros. El Presidente del Directorio será elegido entre sus miembros integrantes renovándose anualmente; b) El período de duración de los miembros del Directorio será para los miembros elegidos en Asamblea General es de tres (3) años. Para el miembro conformante del Consejo de Administración será hasta que dure su período (2) años; c) En caso de faltas graves de cualquiera de los miembros será sancionado de acuerdo al Artículo 8 del presente Reglamento; d) Los miembros del Directorio gozarán de dietas por sesiones el 25% de la remuneración mínimo legal, debiéndose reunirse el Directorio como mínimo 2 veces por mes, previa convocatoria del Presidente; e) Las sesiones del Directorio constará en un Libro de Actas, que serán formados por todos los presentes. El quórum quedará constituido por 3 miembros, los acuerdos se tomarán por mayoría de votos, decidiendo el Presidente en caso de empate, las citaciones para las sesiones del Distrito se harán por lo menos 48 horas de anticipación. En el supuesto caso de que el Presidente del Directorio no convoca a una reunión lo harán a petición del 75% de sus integrantes; f) Sus funciones serán: - Dirigir la marcha administrativa de la Empresa, - Designar entre los comuneros del lugar el Gerente de Empresa, - Contratará un Asesor Legal para la Empresa, - Presentará el presupuesto anual y el balance general ante el Concejo de Administración y luego éste último elevará a la Asamblea General para su aprobación y/o discusión; g) El Directorio dependerá de la Junta Directiva y de la Asamblea General.

### **DEL GERENTE**

#### **ARTICULO DECIMO PRIMERO**

Es el representante ejecutivo de la Empresa en la parte operacional y de cuya marcha será responsable ante el Directorio: a) El Gerente de la Empresa será contratado por el Directorio, previo concurso; b) Para ser Gerente de la Empresa se requiere los siguientes requisitos: - Ser comunero, profesional o persona idónea relacionados a la función que desempeñara la Empresa; c) En caso de no encontrar un comunero adecuado para el cargo de Gerente se podrá contratar un particular; d) No podrán ser Gerente de la Empresa aquellos profesionales o comuneros que tengan malos antecedentes dentro de la Comunidad y fuera de ello; e) Sus funciones del Gerente serán: - Ordenar y ejecutar la marcha administrativa de la Empresa, - Proponer al Directorio la contratación, promoción y cancelación a los servicios de la Empresa, - Programar, planificar y elevar el presupuesto anual al Directorio, para la adquisición de repuestos, combustibles, lubricantes y otras obras de inversión que se requieran para la actividad empresarial, - Presentar informes detallados mensual y anual sobre la marcha operacional, lo económico y administrativo de la Empresa, - Solicitar trabajos para las máquinas a otras empresas que superen en los pagos por hora y otras condiciones, - Autorizar el pago de planillas del personal de la Empresa y otros documentos según facultades que le confiere el Directorio, - Proporcionar al Organo de Control toda información y explicaciones que le sean solicitadas sobre la marcha administrativa, económica y financiera de la Empresa, - Proponer concertar créditos previa autorización del Directorio, otros que le atribuye el Directorio inherentes a su cargo.

### **DE LA JEFATURA DE CONTABILIDAD**

#### **ARTICULO DECIMO SEGUNDO**

La Jefatura de Contabilidad estará conformado por un Jefe contador y su auxiliar o auxiliares según sus requerimientos: a) El Jefe de la Oficina de Contabilidad deberá reunir los siguientes requisitos: - Ser comunero, contador, profesional, tener responsabilidad y haber demostrado honestidad; b) - Las funciones del Contador son: - Programar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar el funcionamiento de los sistemas del personal de oficina y mantenimiento, - Llevar a cabo los arqueos sorpresivos y conciliaciones tanto en fondos y almacenes, - Mantener ordenado y clasificado el archivo de los

documentos de servicios, - Dirigir el caso contable y presupuestal de la Empresa, - Asesorar al Directorio y al Gerente en el proceso administrativo financiero de la Empresa, - Llevar al día los libros principales y auxiliares de Contabilidad, - Presentar el Balance de Comprobación Trimestral y el Balance General, anexos y estados presupuestarios en las fechas previstas debidamente firmados y sellados, - Y otras funciones que se le asigne el Directorio o el Gerente de la Empresa, - El Jefe de la Oficina de Contabilidad asignará sus funciones de sus auxiliares.

#### **DEL DEPARTAMENTO DEL PERSONAL**

##### **ARTICULO DECIMO TERCERO**

El Departamento de Personal, estará conformado por: - El Jefe de Personal, está conformado por el personal contratado de la Empresa que preste sus servicios: a) El Jefe de Personal deberá de reunir los siguientes requisitos: - Ser comunero con estudios superiores relacionados al ramo o personales con experiencia en el trabajo de personal que hayan demostrado responsabilidad, honestidad y no tener malos antecedentes dentro y fuera de la Comunidad; b) Las funciones del Jefe de Personal son: - Supervisar, controlar, racionar al personal que labore en los departamentos de la Empresa, - Evaluar al personal de la Empresa y dar cuenta al Gerente en forma semestral o en casos que se requiere, - Programar las vacaciones y proveer las faltas y descansos, - Otras funciones que le asigne el Contador o de su Jefe inmediato.

#### **DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO**

##### **ARTICULO DECIMO CUARTO**

Lo conformen el Departamento de Mantenimiento, el Jefe encargado y su ayudante: a) Para ser encargado del Departamento de Mantenimiento ..... riencia en trabajos afines, haber demostrado responsabilidad, honestidad y tener buenos antecedentes dentro y fuera de la Comunidad; b) Las funciones del encargado del Departamento de Mantenimiento son: - Hacer los pedidos en coordinación con Almacén de sus requerimientos para el mantenimiento de los equipos, - Hacer los reportes por escrito de los trabajos realizados, - Deberá llevar tarjetas de programación y control de mantenimiento por cada unidad, - Planificar y programar los trabajos de mantenimiento, - Impartirá órdenes a sus subordinados.

#### **DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN**

##### **ARTICULO DECIMO QUINTO**

Este departamento estará conformado por el encargado Jefe y su ayudante o auxiliar si lo requiere: a) Para ser encargado del Departamento de Almacén se requiere los siguientes requisitos: Ser comunero con conocimiento en el manejo de almacén, haber demostrado responsabilidad, honestidad, no tener malos antecedentes dentro y fuera de la Comunidad; b) Las funciones del encargado de almacén son: - Programar la adquisición de bienes, - Elaborar los pedidos o requerimientos oportunamente, - Aperturar tarjetas de Kardex para cada bien que ingresen a almacén y luego usar la tarjeta de control visible, - Distribuir los bienes diferentes departamentos y/o oficinas, según sus requerimientos, - Informar a la Oficina de Contabilidad los ingresos y egresos de los bienes, - Llevar al día el inventario de los bienes del almacén, - Otras funciones que lo asigne el Contador.

#### **TITULO IV DEL REGIMEN LABORAL**

##### **ARTICULO DECIMO SEXTO**

Los servidores estarán sujetos a la Legislación Laboral, de la actividad privada del país, (donde se encuentra estipulados las faltas disciplinarias, sus derechos de los servidores y otros inherentes al trabajador).

#### **ARTICULO DECIMO SEPTIMO**

Para ser servidor de la Empresa Comunal deberá ser Comunero Activo que no haya tenido o tenga antecedentes en contra de la Comunidad.

#### **ARTICULO DECIMO OCTAVO**

Los servidores de la Empresa Comunal serán mayores de edad, gozar de buena salud, con documentación solicitados y currículum vitae.

#### **ARTICULO DECIMO NOVENO**

Aquellos comuneros que adeuden a la Comunidad no serán accedidos para prestar sus servicios a la Empresa siempre en cuando o subsanen sus deudas.

#### **ARTICULO VIGESIMO**

En el supuesto caso que no hubiera personal calificado para prestar sus servicios en la Empresa Comunal, se tomará los servicios en calidad de contratados a personas ajenas a la Comunidad.

#### **ARTICULO VIGESIMO PRIMERO**

La Empresa Comunal estará obligado a brindar implementos de seguridad a sus servidores según su naturaleza de trabajo.

#### **ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO**

La Empresa Comunal dará facilidades a sus servidores, para su ubicación, en el supuesto caso que la empresa suscribe contratos fuera de la ciudad de Cerro de Pasco.

### **TITULO V REGIMEN ECONOMICO**

#### **ARTICULO VIGESIMO TERCERO**

El patrimonio de la Empresa Comunal está constituido por maquinarias pesadas, livianas, equipos de servicios para su mantenimiento y otros bienes que se adquieren de acuerdo a sus necesidades.

#### **ARTICULO VIGESIMO CUARTO**

Son rentas de la Empresa Comunal los beneficios generados por los servicios que se prestan a las diversas empresas.

#### **ARTICULO VIGESIMO QUINTO**

Con la generación de intereses por los capitales colocados en Empresas Financieras.

#### **ARTICULO VIGESIMO SEXTO**

Por donaciones y/o enajenaciones que pudiera suceder.

#### **ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO**

Distribución de las utilidades: a) 50% para la reinversión de la Empresa; b) 20% para el desarrollo comunal; c) 5% para la distribución equitativa entre comuneros (excedentes); d) 10% para prevención social; e) 15% para reserva general para cubrir pérdidas u otras contingencias imprevistas de la Empresa.



**TITULO VI**  
**DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS**

**PRIMERA**

Cada Departamento y/o área elaborará su manual de funciones de manera específica para su mejor operatividad.

**SEGUNDA**

El presente reglamento interno entra en vigencia a partir del día siguiente de la Constitución de su Directorio.

**TERCERO**

La Asamblea General podrá recordar su disolución o liquidación, cuando existan causas justificadas por convenir a sus intereses económicos.

**CUARTO**

La Asamblea General puede modificar o reestructurar el presente Reglamento cuando cree por conveniente.

**QUINTO**

El Directorio está conformado de la siguiente manera: Silvino Alania Riera, Presidente; Oswaldo Gora Tufino, Vicepresidente; Demetrio Atencio Cristobal, Tesorero; Benito Herrera Atencio, Secretario; y Roberto Robles Zelada, Asistente de la Comunidad. Ud. Señor Notario agregará las demás cláusulas de ley, cuidando de pasar los partes al Registro Público.- Cerro de Pasco, 10 de julio de 1991.- Abad Ricaldi.- Abogado.- A. Alcides Lazo M.- Notario.- Un sello de la Notaria.

**CONCLUSION**

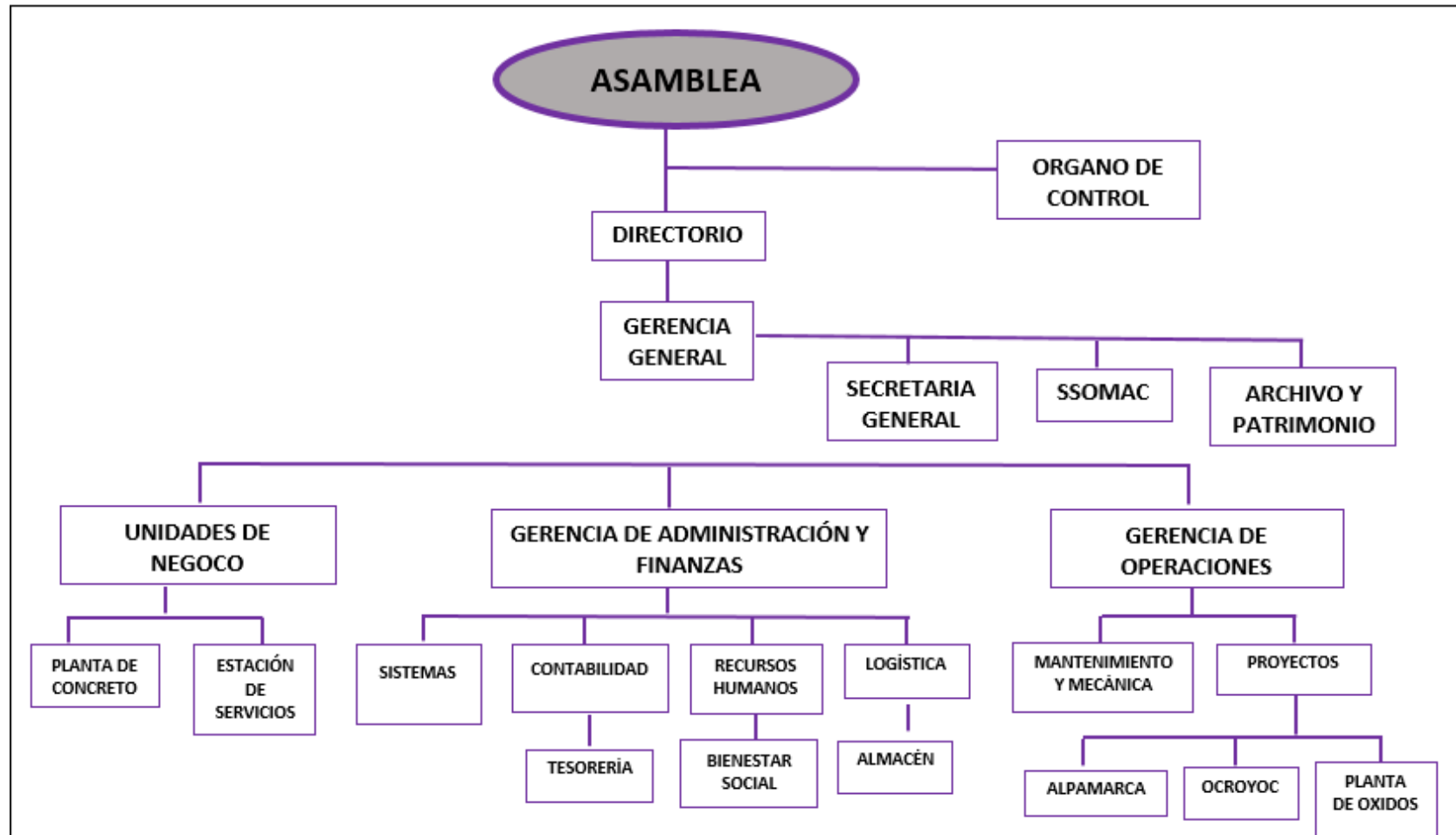
Habiéndose formalizado el instrumento, instruí al otorgante de su objeto por la lectura que de todo él, le hice: después de la cual se ratificó en su forma y contenido de que doy fe, que se tuviese por firme y válido la actual escritura con arreglo a los términos de la minuta preinserta.- Así dijo y firmó.- (Firmados).- Silvino Alania Ricra.- A. Alcides Lazo M.- Notario.

CONCUERDA: Este traslado con ala escritura matriz de su referencia que se halla a fojas ciento cincuenticuatro vuelta de mi Registro corriente, según la confrontación que he practicado de que doy fe. Y a solicitud de parte interesada, expido este primer testimonio en siete fojas útiles, lo sello y firmo en Cerro de Pasco, a once de julio de mil novecientos noventiuno.

Se inscribió la Empresa Comunal de Servicios Múltiples de la Comunidad Campesina San Antonio de Rancas – Simón Bolívar, a que este titulo se contrae, en el folio 2 del tomo 1° del Libro de Comunidades Campesinas del Registro de Personas Jurídicas y bajo los Nos. I de orden y 1 de asiento.- Derechos: No devenga. Cerro de Pasco, 24 de Julio de 1991.

**ANEXO 03: ORGANIGRAMA DE ECOSERM-RANCAS**

GRAFICO N° 02: Estructura orgánica de Ecoferm-Rancas



Fuente: Oficina de Bienestar Social de Ecoferm-Rancas

**ANEXO 04: RELACIÓN DE BENEFICIARIOS DE BECAS PARA ESTUDIOS SUPERIORES**

*Guillermo Flores*

Descripción	Día	semana	Importe x ciclo
Alimentación	7.00	35.00	595.00
Pasaje	5.00	25.00	425.00
Número de semanas ciclo regular	17		

BECARIOS UNDAC 2016 - II								
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	AÑO DE INGRESO	CODIGO DEL ALUMNO	MATRÍCULA	PASAJES	ALIMENTACION	TOTAL
1	FABIAN RIVERA, Elvite Keyko	73129175	2016 II	II	47.00	425.00	595.00	1067.00
2	ROBLES PUJAY, Valentín Paul	70909135	2016 II	II	182.00	425.00	595.00	1202.00
3	SANTIAGO MARCELO, Sadith Leonela	73251962	2016 II	II	47.00	425.00	595.00	1202.00
4	MUÑOZ ALMERICO, Sulmayra Dayana	73880765	2016 II	II	47.00	425.00	595.00	1067.00
5	ROQUE FUENTES, Carolely Sandy	72299075	2015 II	II	47.00	425.00	595.00	1067.00
6	VALENTIN GORA, Mayte Delia	73468353	2015 I	IV	47.00	425.00	595.00	1067.00
7	GONZALES LOPEZ, Yuliana Lisbeth	72227924	2015 I	IV	47.00	425.00	595.00	1067.00
8	ROBLES PUJAY, Daniel	70909136	2015 I	IV	47.00	425.00	595.00	1067.00
9	TUFINO ROBLES, Ángel Brayán	73302836	2015 I	IV	47.00	425.00	595.00	1067.00
10	LAUREANO MEZA, Keiko Leticia	74903554	2015 I	IV	47.00	425.00	595.00	1067.00
11	AYALA SANCHEZ, Luz Clarita	71593459	2015 I	IV	47.00	425.00	595.00	1067.00
12	TUFINO RIVERA, Edwin Carlos	70776178	2013 I	X	58.00	425.00	595.00	1078.00
13	AYALA SANCHEZ, Dany Mabel Daniela	70758848	2012 I	X	47.00	425.00	595.00	1067.00
14	ATENCIO SANTIAGO, Helen	70776177	2012 I	X	47.00	425.00	595.00	1067.00
15	CORNEJO SANTIAGO, Anabel Cecilia	73251971	2012 I	X	47.00	425.00	595.00	1067.00
16	VERASTEGUI DE LA CRUZ, Jeison Erlu	70800973	2012 I	X	59.50	425.00	595.00	1079.50
17	FABIAN RIVERA, Shiry Maclaine	73669147	2013 I	VIII	47.00	425.00	595.00	1067.00
18	CORNEJO SANTIAGO, Magaly Susy	73251967	2013 I	VIII	47.00	425.00	595.00	1067.00
19	MEDRANO DE LA CRUZ, lady Steffany	70760595	2013 I	VIII	47.00	425.00	595.00	1067.00
20	OLAZO DIAZ, Sergio Emerson	75272996	2013 I	VIII	47.00	425.00	595.00	1067.00
21	VALENZUELA SANCHEZ, Iris Lorena	70760834	2013 I	VIII	47.00	425.00	595.00	1067.00
22	CARHUAS GORA, Anthony Oliver	70760692	2014 I	VI	47.00	425.00	595.00	1067.00
23	SANTIAGO PAUCAR, José Eduardo	72851186	2014 I	VI	47.00	425.00	595.00	1067.00
24	SANTIAGO CRISTOBAL, Oscar Anibal	71775175	2014 I	VI	47.00	425.00	595.00	1067.00
25	COTRINA SANTIAGO, Edgar Eduardo	73350075	2014 I	VI	47.00	425.00	595.00	1067.00
<b>TOTAL BECARIOS AÑOS 2016 II</b>								<b>57, 26,968.50</b>

*No presento  
Cauder.  
Por lo tanto  
Pago de matrícula*

*595.00  
425.00  
1078.00*



Para carreras técnicas

Descripción	Día	semana	Importe x ciclo
Alimentación	7.00	35.00	700.00
Pasaje	5.00	25.00	500.00
Número de semanas ciclo regular		20	

Para módulos de estudio (3 veces por semana)

Descripción	Día	semana	Importe x ciclo
Alimentación	7.00	21.00	504.00
Pasaje	5.00	15.00	360.00
Número de semanas ciclo regular		24	

BECARIOS SENATI 2016-II

ITEM	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CODIGO ALUMNO	DESCRIPCION	FECHA	MONTO	PASAJE	ALIMENTACION	TOTAL
1	DE LA ROSA GORA, Gustavo Gilder MECÁNICA DE MAQUINARIAS PESADAS (2016 I)	71563798	ID-000958528	DERECHO DE ADMISIÓN	13.07.2016	320.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	11.08.2016	320.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	12.09.2016	320.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	18.10.2016	320.00			
					25.10.2016	25.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	19.11.2016	320.00			
	<b>Sub total</b>			<b>1625.00</b>			500.00	700.00	2825.00
2	COTRINA GONZALES, Elvis Javier ASISTENTE ADMINISTRATIVO COMPUTARIZADO (2016 I)	72204918	ID-000981468	DERECHOS ACADÉMICOS	04.07.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	16.08.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	17.10.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	09.12.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	20.12.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	11.01.2017	175.00			
	<b>Sub total</b>			<b>875.00</b>			360.00	504.00	1739.00
3	OLAZO LUCAS, Julio Cesar MECÁNICA DE MANTENIMIENTO (2016 II)	75196615		DERECHOS ACADÉMICOS	05.08.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	06.09.2016	100.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	07.09.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	04.10.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	15.11.2016	278.00			
	<b>Sub total</b>			<b>1212.00</b>			500.00	700.00	1912.00
4	MEDRANO ESPINOZA, Esau Marcos Antonio MECÁNICA DE MANTENIMIENTO	71922539		DERECHOS ACADÉMICOS	18.07.2016	278.00			
				CAPACITACIÓN	06.08.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	09.09.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	10.10.2016	278.00			



				DERECHOS ACADÉMICOS	08.11.2016	278.00			
				<b>Sub total</b>		<b>1390.00</b>			
				MATRICULA	16.07.2016	175.00	500.00	700.00	2590.00
				DERECHOS ACADÉMICOS	11.08.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	07.09.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	17.10.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	16.11.2016	175.00			
				<b>Sub total</b>		<b>875.00</b>	360.00	504.00	1739.00
				DERECHOS ACADÉMICOS	14.07.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	15.08.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	05.09.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	04.10.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	03.11.2016	278.00			
				<b>Sub total</b>		<b>1390.00</b>	500.00	700.00	2590.00
				DERECHOS ACADÉMICOS	05.07.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	03.08.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	09.09.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	26.10.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	20.12.2016	175.00			
				<b>Sub total</b>		<b>875.00</b>	360.00	504.00	1739.00
				MATRICULA	13.07.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	06.08.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	07.09.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	06.10.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	09.11.2016	278.00			
				<b>Sub total</b>		<b>1390.00</b>	500.00	700.00	2590.00
				MATRICULA	01.07.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	12.08.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	07.09.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	10.10.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	02.11.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	06.12.2016	175.00			
				<b>Sub total</b>		<b>1050.00</b>	360.00	504.00	1914.00
				DERECHOS ACADÉMICOS	13.07.2016	320.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	05.08.2016	320.00			





6	TAQUIRE COTRINA, Miguel Ángel MECÁNICA DE MAQUINARIAS PESADAS			DERECHOS ACADÉMICOS	12.08.2016	76.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	16.09.2016	320.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	07.10.2016	320.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	24.10.2016	25.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	07.11.2016	320.00			
				<b>Sub total</b>		<b>1201.00</b>	<b>500.00</b>	<b>700.00</b>	<b>2901.00</b>
5	SILVESTRE CRISTOBAL, Wendy Vanessa (ASISTENTE ADMINISTRATIVO)	70766308	ID-000808699	DERECHOS ACADÉMICOS	05.10.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	08.11.2016	175.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	03.01.2017	175.00			
				<b>Sub total</b>		<b>525.00</b>	<b>360.00</b>	<b>504.00</b>	<b>1389.00</b>
9	ROBLES ESPÍRITU, Jimmy Harrison MECÁNICA DE MANTENIMIENTO (2014 I)	70758849	ID-000771139	DERECHOS ACADÉMICOS	13.07.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	06.08.2016	278.00			
				DERECHOS ACADÉMICOS	16.09.2016	278.00			
				CURSOS OBLIGATORIOS	05.10.2016	278.00			
				CURSOS OBLIGATORIOS	03.11.2016	278.00			
				TÍTULO A NCM. DE LA NAC.	01.12.2016	400.00			
				<b>Sub total</b>		<b>1790.00</b>	<b>500.00</b>	<b>700.00</b>	<b>2990.00</b>
<b>TOTAL BECARIOS 2016 II</b>									<b>S/. 26,918.00</b>

**CONSOLIDADO GENERAL**

BECARIOS UNDAC 2016 - II	S/. 26,968.50
BECARIOS SENATI 2016 - II	S/. 26,918.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/. 53,886.50</b>
IGV	S/. 9,699.57
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 63,586.07</b>



## **ANEXO 05: RELATO CONSOLIDADO DE LAS NOTAS DE CAMPO**

### **NOTAS DE CAMPO (5 DÍAS)**

Llegué a Pasco un jueves por la tarde y me hospedé en la zona conocida como San Juan, eran como las 5:00 pm y estábamos con 5 grados de temperatura aproximadamente. En Pasco contacté con un conocido mío que me ayude a movilizarme y poder ubicar a las primeras autoridades de Rancas. Él había visitado la oficina de Ecoferm-Rancas días previos y la secretaria general le indicó que debemos ingresar un documento de presentación y solicitando formalmente el permiso para ejecutar las entrevistas.

El viernes salimos de Pasco a Rancas a las 9:00 am con las cartas en mano dirigidas a las autoridades de la empresa comunal como el Directorio y el Gerente; y a la Junta Directiva de la Comunidad Campesina de Rancas. Se trataba de una carta de presentación personal, como Antropóloga, estudiante de maestría en la Universidad Católica y que busca realizar una investigación en Desarrollo Económico Local, teniendo a Rancas como una referencia de experiencia exitosa.

Rancas está como a 15 minutos desde el Centro de Pasco, nada lejos. Rancas es la capital del distrito de Simón Bolívar y la primera impresión que vez al llegar son las infraestructuras. Se observa un coliseo cerrado casi nuevo y un edificio de 4 pisos, que da la idea de ser el Municipio, pero que sin embargo se trata de las instalaciones de Ecoferm. Es un pueblo ordenado y pavimentado en la mayoría de sus calles, tiene instituciones educativas en sus tres niveles, se observa un centro de salud con la fachada un poco descuidada, doy una de mis primeras vueltas por la plaza principal donde está la Municipalidad, su iglesia y el local de la directiva de la Comunidad.

Sin embargo para ir abordando el tema de las entrevistas me dirijo a las instalaciones de Ecoferm. Cuando ingresas, el vigilante te pregunta a quién estas buscando y para qué; entonces le comento que estoy haciendo una investigación académica y quiero acercarme a la secretaria general, no me hace más preguntas y me pide registrarme en su cuaderno de registros, desde ahí me registraba directamente sin recibir cuestionamientos. Otro factor que pudo influenciar en el vigilante por el cual no me hizo más preguntas y me dejó ingresar rápidamente, es porque en un ambiente tipo auditorio que se encontraba al lado de la recepción había un aproximado de 20 personas que hacían una cola (sentados en sillas) y estaban esperando el inicio de alguna actividad. Más tarde me enteré que se trataba de los familiares de los trabajadores comuneros que se acercaron a la oficina de Ecoferm para recibir su bono mensual, el cual consta de carne, leche, queso y yogurt; y que además es comprado por Ecoferm a los productores ganaderos para impulsar esa actividad.

Entonces me dirijo al segundo nivel; para esto observo las instalaciones y se nota que la construcción es reciente. El edificio es muy moderno, las escaleras de maderas enchapadas y pasamanos metálicos, las oficinas de paredes de vidrio templado, todo está muy limpio y de hecho hay un personal de limpieza en las escaleras con su mameluco naranja que dice en el pecho "ER: Ecoferm-Rancas". Hay una salita de espera y en la mesita hay unos folletos de "Gran Chaccu de vicuñas" que se realizaba ese fin de semana; pero yo decido tocar la puerta que ya estaba abierta, allí se encuentra una señorita joven y amable a quien le explico el motivo de mi presencia.

Cuando ya estaba con la secretaria, le entrego la carta y me indica que debo ingresarla por Mesa de Partes. Mi compañero va a Mesa de Partes para ingresar el documento mientras yo me quedo conversando con la señorita, le explico el sentido de mi investigación y que requiero hacer una serie de entrevistas para poder ir tomando las evidencias necesaria que validen o invaliden lo que pretendo demostrar sobre Ecoserm.

En ese momento se acerca un señor de 50 años aprox. y la señorita me lo presenta como el Presidente del Directorio, el Sr. Yuri. Aprovecho tan afortunado encuentro y me vuelvo a presentar y manifestarle el objetivo de mi investigación. El Sr. Yuri capta inmediatamente el sentir de mi presencia en la Comunidad y específicamente en las instalaciones de Ecoserm, me recibe muy amablemente y me invita a pasar a la oficina de todo el Directorio. Ingresamos a una de esas oficinas con paredes de vidrios templados y adentro se observa una mesa grande con sillas de cuero y a 3 personas trabajando en esa mesa, aparentemente revisando documentos. El presidente del Directorio me hace pasar y me presenta a todos los presentes, diciendo “Señores, ella es la señorita Susy, viene de Lima, de la Universidad Católica, está haciendo una investigación sobre Ecoserm-Rancas y nos va hacer algunas entrevistas así que hay que apoyarla”; luego de esto se dirige a mí y me dice “Pase por aquí”.

Atravesamos ese espacio de la mesa grande con las sillas de cuero, y me hace pasar a su despacho. Tomo asiento y le explico al Sr. Yuri el objetivo de mi investigación, le enseño incluso los cargos firmados de mis cartas solicitando entrevistas y me comprometo a entregar una copia de mi investigación para archivos de la Comunidad. Al Sr. Yuri le agrada que se interesen por su comunidad y sobre el desarrollo del mismo y accede a la entrevista en ese mismo momento. No tuvo ningún problema en ser grabado, al parecer está acostumbrado a las entrevistas que le busca hacer la prensa local.

Para ser la primera entrevista, fue bastante completa; se percibe el “orgullo” del presidente del Directorio sobre la constitución de su empresa comunal y su cargo como directivo. Cuando terminamos, se paró e indicó a los demás miembros de su Directorio que accedan a la entrevista y él se retiró de la sala indicando que tenía otras reuniones. Me quedé entonces con la tesorera, el delegado comunal, el secretario y más luego llegó a la sala el vicepresidente.

Entonces me acerqué a la tesorera del Directorio, la Sra. Lida, con quien concluimos también todo el cuestionario de preguntas. Los demás miembros del directorio estuvieron en la sala durante toda la entrevista, se percibía cierta desconfianza, pero a medida que daba las preguntas, iban entendiendo el sentido académico de la entrevista y empezaron a prestar atención a las respuestas de Lida y en varios casos acertaban con la cabeza como un respaldo a lo que la tesorera decía.

Cuando terminé las entrevistas dirigidas a miembros del directorio, volví a la secretaria general para saber si me podía atender el Gerente, ya que para entonces eran la 1 de la tarde. La secretaria empezó a leer mi carta de presentación con mayor detenimiento, cuando nuevamente apareció el Sr. Yuri y me llamó para ingresar de una vez a la oficina del Gerente. Con este suceso se puede interpretar la relación de poder que existe del Directorio sobre el mismo Gerente.

Ingresé sin ya hablar mucho más con la secretaria y me presenté con el Gerente General de Ecoserm-Rancas, el Sr. Roberth Robles. Nuevamente el presidente del Directorio se fue y yo me quedé en la oficina del Sr. Robles. Me anticipó que tenía

otras reuniones y que no tenía mucho tiempo, pero que aun así iba apoyarme con realizar la entrevista. Dentro de todos los puntos de la guía de entrevista, el Sr. Roberth fue bastante insistente en el tema del capital humano de la comunidad, que en los jóvenes existe una gran expectativa de trabajar en Ecoferm más no de capacitarse, es decir quieren acceder a trabajos menores como ayudantes o técnicos, como operadores de maquinaria pesada para lo cual llevan cursos en Tecsup o Senati por convenio que tienen con Volcan (la empresa Minera hoy llamada Cerro SAC); sin embargo Ecoferm también requiere profesionales especializados que no encuentran en la zona y deben ser contratados de fuera.

El Gerente a pesar de haber dicho que no tenía mucho tiempo, decidió extenderse más al momento de la entrevista, aprox. 50 minutos. Finalmente me despedí con un apretón de manos y comunicándole que volveré para seguir haciendo las entrevistas a los trabajadores. Al momento de salir, me invitaron a almorzar en el comedor de las instalaciones de Ecoferm, pero por ese día no pude visitar el comedor ya que tenía un acuerdo con la movilidad de que solo tendría su apoyo hasta las 2 de la tarde.

Di una vuelta más a la plaza y noto que en el local de la Comunidad, en una esquina dice “casa del libertador”. La gente comenta que en las luchas por la independencia, Don José de San Martín pasó por Rancas y le ofrecieron ese lugar para que el pudiera descansar. Desde entonces se ha conservado esa pequeña infraestructura como parte del ornato de la plaza principal. Me detuve también para visitar la oficina de la Junta Directiva de la Comunidad sin embargo estaba cerrada y una señora me indicó que estaban en diligencias fuera de Rancas.

Volví a Pasco y a buscar un lugar para almorzar, además para poder hacer una llamadas ya que en Rancas no hay cobertura de mi operador celular pero si de otras líneas. Luego de almuerzo regresé al Hotel para revisar las 3 primeras entrevistas del día, empecé a desgravar y llenar mis anotaciones del trabajo de campo. Para el día siguiente quería empezar a entrevistar a los trabajadores, por lo que revisé nuevamente la guía de entrevista para este grupo y me pareció necesario hacerle algunos ajustes, ya que los trabajadores son más operativos y como comuneros harán respuestas puntuales. Entonces le hice algunas mejoras a la guía de entrevistas para ellos a fin de que se haga más ligero el diálogo.

Al día siguiente volví a Rancas como a las 9 de la mañana, y como bien indicaban los folletos de la salita de espera de ayer, toda la gente se había ido al Chaccu de esquila de vicuñas en una zona alta llamada Wishlamachay. Fueron unos 15 minutos más adentro y efectivamente toda la gente estaba ahí esperando a las autoridades, habían traído comida, vendían fruta y golosinas, algunos niños jugando vóley, era todo un espacio de social de la Comunidad para hacer una actividad de beneficio de todos.

Eso de las 11 de la mañana llegaron las autoridades, estaba la directiva de la comunidad, el Directorio de la empresa comunal, también el comité de las vicuñas, el SERFOR, etc. El maestro de ceremonias anuncia el inicio del evento y la bienvenida a todos los presentes, invitando al presidente de la Comunidad, el Sr. Jaime Flores Gora a dar las palabras de apertura. Las autoridades presentes también dan un discurso referido a la conservación de las vicuñas por ser patrimonio de la nación. Luego de esto, todos los presentes se van organizando para acopiar a las vicuñas y realizar un tradicional casamiento de vicuñas amenizado con una orquesta y mientras beben un amacerado local y el proceso es comuna fiesta. Para el domingo un equipo técnico realizaría el trabajo de esquila de vicuñas.



Por esas actividades del fin de semana fue complicado poder ejecutar entrevistas, sin embargo fue bastante interesante y de mucho aprendizaje presencia el Chaccu de vicuñas en Rancas. El lunes volví a Rancas temprano y me dirigí al local de la Comunidad, el presidente no se encontraba pero estaba Braulio, el secretario de la directiva comunal. Nuevamente me presenté con la señorita de mesa de partes y Braulio quien también tiene un cargo como delegado comunal en el Directorio de la empresa comunal y estuvo el día que le hice la entrevista a ese sector, me reconoció y me indicó que podía entrevistarle a él mientras llega el presidente de la Comunidad. Me hizo pasar a su oficina, mientras me preguntaba si me había chocado el clima, también me preguntó quién financiaba mi investigación; le respondí que el frío estaba muy fuerte pero que no tenía ningún mal de altura felizmente, y en cuanto a mi investigación todo corría por mi cuenta, que era parte de mi inversión para la maestría.

Realicé entonces la entrevista al secretario de la Comunidad de Rancas y me indicó que vuelva mañana para que me entregue algunas evidencias, como lista de beneficiarios de los becados y del proyecto productivo. Era ya el medio día y no encontraba un lugar para almorzar, entonces una señora me indica que puedo almorzar en el comedor de la empresa comunal y que el menú costaba 7 soles. Entre al comedor que está dentro de las instalaciones de Ecoferm, una instalación nueva, moderna, ordenada y limpia, había algunos trabajadores almorzando, así que me senté e inmediatamente me sirvieron lo que habían preparado ese día.

Efectivamente el menú estaba 7 soles y era un precio justo para una buena sopa de carne y verduras, plato de segundo, bebida y fruta. Esto significa que el comedor tiene un excedente en la preparación de alimentos para los trabajadores, lo cual pude vender al público en general, incluso había una señorita de la municipalidad almorzando ahí. Me pareció una condición óptima de la organización que aporta al clima laboral y la satisfacción de todo trabajador.

Para poder entrevistar a los trabajadores, el Gerente me había indicado que converse con el jefe de Recursos Humanos, el Sr. Edson. Nuevamente fui a las oficinas de Ecoferm, llené el cuaderno de registro y aparecí en la oficina del Sr. Edson. Le mostré a su secretaria el cargo de la carta presentada al Gerente, comentándole que llevo en la zona unos días con el objetivo de levantar información para mi investigación sobre la empresa comunal y su contribución al desarrollo económico local; ella asienta con la cabeza y me indica que espere, señalándome los sofás de cuero. La secretaria ingresa y le anticipa al jefe de Recursos Humanos de mi visita, luego me indica que no hay problema y que pase a conversar con el Sr. Edson.

Nuevamente doy una explicación detallada al Sr. Edson, quien muy amablemente me indica que dará el soporte necesario para ejecutar las entrevistas a los trabajadores de la comunidad. Se levanta de su sitio y solicita apoyo a una de sus secretarías para que me acompañe a encontrar a los primeros entrevistados. En las paredes de las oficinas de Ecoferm tienen fotografías en su periódico mural sobre la celebración de cumpleaños del mes y de diferentes actividades que hacen con el personal para incentivar un clima laboral favorable.

Así voy haciendo una a una las entrevistas a los trabajadores hasta las 5 de la tarde aproximadamente, ya no tenía una movilidad particular así que tenía que tomar unos autos de servicio público. Estos autos hacen la ruta Rancas-Pasco-Rancas en un tiempo de 15 minutos aproximadamente y el pasaje está 2 soles, su paradero se encuentra en la misma plaza y llegan en Pasco a una cochera en una calle llamada Dignidad, en el Centro.



Al día siguiente hice la misma ruta a Rancas, con los autos de servicio público y voy conversando con el conductor, Luis, quien me cuenta que el pueblo económicamente está bien, que Ecoserm si trabaja pero que todo es gracias a tener una empresa minera que los ha apoyado, me cuenta que sus hijos estudian en Lima y él viaja a estar con ellos todos los fines de semana en su casa de Los Olivos. Empiezo el día entonces, continuando con las entrevistas a los trabajadores.

Luego del almuerzo voy caminando por el pueblo y en realidad la rutina es bastante tranquila, la mayoría de la gente no se encuentra en la zona, todos están trabajando en Ecoserm o en sus campos, muchos tienen comercio en Pasco, etc. Las calles son ordenadas y limpias, y hay bastante tránsito de camionetas de Ecoserm que van de un lugar a otro. Aprovecho en buscar a una lideresa y me indican que la presidenta del comedor popular está jugando vóley en la loza deportiva, la busco y al final de su juego me acerco para conversar con ella.

Nuevamente no encuentro al presidente, pero logro concluir las entrevistas a los trabajadores. Vuelvo a Pasco y me dirijo al Grifo que Ecoserm tiene ahí, converso con los trabajadores y me indican que me atenderán mañana miércoles a primera hora. Al día siguiente los busco temprano y con ellos culmino las entrevistas contemplada para los trabajadores, ahí mismo tomo algunas fotografías de su punto de acopio de residuos sólidos tal cual tienen en la oficina de Ecoserm en Rancas. Tengo que ir recolectando las evidencias documentarias por lo que me acerco a la SUNARP de Pasco para obtener el estatuto de Ecoserm, lleno los formularios de búsqueda y realizo el pago por derecho a la información, y me indican que puedo recoger el documento por la tarde.

Como ya tenía el número telefónico del presidente le hago una llamada para poder ubicarlo y me indica que está en su oficina en Rancas. Me dirijo inmediatamente a Rancas al local de la comunidad y por fin puedo presentarme ante el presidente de la Comunidad y hacerle la entrevista. Luego la señorita de Mesa de Parte me da una copia de los jóvenes beneficiarios con las becas de estudio y que no tiene la lista de beneficiarios del proyecto productivo, indicando que es información que ha estado manejando en Juez de Paz. Solo pude obtener el correo y teléfono del Juez de Paz para poder contactarme.

Luego fui a la oficina de Ecoserm-Rancas para obtener información documentario, no me permitieron tener acceso a su planilla, pero si me entregaron su organigrama y algunas fotos de los bonos alimenticios que dan a sus trabajadores, como entrega de carne, leche y queso, lo cual le compran a los mismos productores de la zona. Para el recojo de los sustentos y evidencias de la gestión de Ecoserm-Rancas como revisión documentaria, sabía que sería complicado recopilarlas ya que en Pasco existen varias empresas comunales que en suma representan la competencia para Ecoserm, es por eso que son bastante cuidadosos de facilitar información física, ellos cuentan sus experiencias y comparten sus vivencias de cómo ha ido avanzando y mejorando su gestión empresarial pero no entregan información documentada ya que solo confían en su misma comunidad (principal característica cultural) y no en los foráneos.

Finalizado esto me acerqué al centro de salud, y aunque la licenciada responsable no era de la Comunidad, viene trabajando hace muchos años en ese puesto y conoce bien a Rancas, por lo que dio buenos comentarios de la gestión que hace la empresa comunal en coordinación con la Comunidad, y que juntos han ido generando el desarrollo del pueblo; además que Ecoserm los apoya con la ambulancia y atiende varios de sus pedidos. Estos comentarios, como el de todos los entrevistados,

coinciden en que el desarrollo de Rancas ha sido generado por la gestión de la misma Comunidad y la empresa comunal; ante todo requerimiento de apoyo, trabajo, beneficios, en suma la solución a la mayoría de problemas de Rancas viene por parte de esa gestión concertada, sin embargo que este proceso ven como “ausente” la gestión municipal. El alcalde no es de la zona y no le pone mucho empeño a trabajar en beneficio de Rancas, si ha organizado algunas reuniones pero no hay motivaciones para que la ciudadanía participe, incluso en otros espacios sociales como aniversarios, fiestas patronales, etc. el alcalde no participa ni comparte con los ranqueños ya que refiere ser de una religión evangélica que no le permite asistir a esos eventos.

La percepción negativa hacia el alcalde es común en Rancas por su falta de involucramiento con el pueblo, la gente percibe que la mayoría de las necesidades son cubiertas por Ecoferm en coordinación con la Comunidad, por lo que ven en ellos el motor del desarrollo de su pueblo.

Regreso a Pasco para llegar a tiempo a la SUNARP y recoger el documento pendiente, el Estatuto de Ecoferm. Luego voy al terminal a comprar mi pasaje de retorno a Lima.



## ANEXO 06: GUÍA DE ENTREVISTAS CON LOS 03 GRUPOS TRABAJADOS



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

Guía de entrevista – Representantes COMUNIDAD CAMPESINA DE  
RANCAS

Entrevistado N° \_\_\_\_\_

Fecha: .... /.... /2017

Nombres y apellidos:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Puesto en el cargo (especificar de qué año a qué año):

Grado de instrucción:

Ocupación:

### 1.1 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas para la mejora educativa y de salud:

1.1.1 ¿Qué actividades ejecutó Ecoferm-Rancas para la mejora educativa básica escolar de su Comunidad?

1.1.2 ¿Qué actividades ejecutó Ecoferm-Rancas para el desarrollo profesional de los jóvenes mayores de 18 años de la Comunidad?

1.1.3 ¿Cuáles fueron los resultados de las campañas médicas promovidas por Ecoferm-Rancas en su Comunidad?

1.1.4 ¿Cuántos puestos de empleo genera Ecoferm-Rancas para la Comunidad?

1.1.5 ¿Cuáles son los beneficios que Ecoferm-Rancas le reconoce a sus trabajadores?

1.1.6 ¿Cómo percibe las condiciones laborales que les brinda Ecoferm-Rancas a sus trabajadores?

### 1.2 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas para el desarrollo social

1.2.1 ¿Qué reuniones se realizan entre Ecoferm-Rancas y las autoridades de la Comunidad? Rendiciones de cuenta / Aprobaciones de compra de equipos / Reclamos laborales

1.2.2 ¿Qué acuerdos se han suscrito entre Ecoferm-Rancas y las autoridades de la Comunidad producto de las reuniones sostenidas?

1.2.3 ¿Qué resultados se han logrado obtener de los acuerdo entre Ecoferm-Rancas y las autoridades de la Comunidad?

1.2.4 ¿Cuál es el respaldo de la Asamblea Comunal que ha tenido Ecoferm-Rancas luego de la rendiciones de cuentas sobre sus gestiones empresariales?

1.2.5 ¿Cómo calificaría las intervenciones de los comuneros en las Asambleas respecto a sus críticas o propuestas para las gestiones de Ecoferm-Rancas?" Totalmente bueno/ bastante bueno/ algo bueno/ muy poca participación/nada de participación

1.2.6 ¿Cómo percibe la relación existente entre Ecoferm-Rancas, la Comunidad y la municipalidad? ¿Han ejecutado algún trabajo o actividad uniendo esfuerzos en la gestión?

### **1.3 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas en desarrollo ambiental**

1.3.1 ¿Cuántas campañas de limpieza de los ríos ha realizado Ecoferm-Rancas?

1.3.2 ¿Cuántos puntos de acopio de residuos sólidos posee Ecoferm-Rancas?

1.3.4 ¿Qué inversiones ha realizado Ecoferm-Rancas en la compra de activos ambientales?  
Ejemplo: Paneles solares.

### **2.1 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas en el Desarrollo Económico Local**

2.1.1 ¿Cuántos proyectos ha realizado Ecoferm-Rancas para fomentar iniciativas empresariales y productivas en la Comunidad? ¿Cuál fue el involucramiento de la directiva comunal en estas gestiones?

2.1.2 ¿Cuántos microempresarios se han formado producto de estos proyectos? Mencione además un caso resaltante

2.1.3 ¿Cuántas capacitaciones ha realizado Ecoferm-Rancas para mejorar las capacidades de los microempresarios de la Comunidad?

2.1.4 ¿Qué resultados se han logrado obtener con estas capacitaciones?

2.1.5 ¿En qué proyectos productivos ha invertido Ecoferm-Rancas en su Comunidad?

2.1.6 ¿Cuántas familias se han beneficiado?

2.1.7 ¿Qué resultados se han logrado obtener con estos proyectos?



Entrevistado N° \_\_\_\_\_

Fecha: .... /.... /2017

Nombres y apellidos:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Puesto en el cargo (especificar de qué año a qué año):

Grado de instrucción:

### 1.3 TEMA: Gestión de Ecoserm-Rancas para la mejora educativa y de salud:

1.1.1 ¿Qué actividades ejecutó Ecoserm-Rancas para la mejora educativa básica escolar de su Comunidad?

1.1.2 ¿Qué actividades ejecutó Ecoserm-Rancas para el desarrollo profesional de los jóvenes mayores de 18 años de la Comunidad?

1.1.3 ¿Cuáles fueron los resultados de las campañas médicas promovidas por Ecoserm-Rancas en su Comunidad?

1.1.4 ¿Cuántos puestos de empleo genera Ecoserm-Rancas para la Comunidad?

1.1.5 ¿Cuántos profesionales de la Comunidad han sido contratados por Ecoserm-Rancas?

1.1.6 ¿Cuántos técnicos de la Comunidad han sido contratados por Ecoserm-Rancas?

1.1.7 ¿Cuánto personal no calificado de la Comunidad ha sido contratados por Ecoserm-Rancas?

1.1.8 ¿Cuáles son los beneficios que Ecoserm-Rancas le reconoce a sus trabajadores?

1.1.9 ¿Qué actividades de clima laboral realiza Ecoserm-Rancas con sus trabajadores?

### 1.4 TEMA: Gestión de Ecoserm-Rancas para el desarrollo social

1.2.1 ¿Qué reuniones se realizan entre Ecoserm-Rancas y las autoridades de la Comunidad? Rendiciones de cuenta / Aprobaciones de compra de equipos / Reclamos laborales

1.2.2 ¿Qué acuerdos se han suscrito entre Ecoserm-Rancas y las autoridades de la Comunidad producto de las reuniones sostenidas?

1.2.3 ¿Qué resultados se han logrado obtener de los acuerdos entre Ecoserm-Rancas y las autoridades de la Comunidad?

1.2.4 ¿Cuál es el respaldo de la Asamblea Comunal que ha tenido Ecoserm-Rancas luego de la rendiciones de cuentas sobre sus gestiones empresariales?

1.2.5 ¿Cómo calificaría las intervenciones de los comuneros en las Asambleas respecto a sus críticas o propuestas para las gestiones de Ecoserm-Rancas?" Totalmente bueno/ bastante bueno/algo bueno/ muy poca participación/nada de participación



1.2.6 ¿Qué trabajos ha ejecutado Ecoferm-Rancas por contrato con la municipalidad?

1.2.7 ¿Con qué capacitaciones promovidas por la municipalidad se ha beneficiado Ecoferm-Rancas?

1.2.8 ¿Con qué normativas gestionadas por la municipalidad se ha beneficiado Ecoferm-Rancas?

### **1.3 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas en desarrollo ambiental**

1.3.1 ¿Cuántas campañas de limpieza de los ríos ha realizado Ecoferm-Rancas?

1.3.2 ¿Cuántos puntos de acopio de residuos sólidos posee Ecoferm-Rancas?

1.3.4 ¿Cuál es la inversión promedio al año de Ecoferm-Rancas en el cuidado del medio ambiente al momento de prestar sus servicios?

1.3.5 ¿Qué inversiones ha realizado Ecoferm-Rancas en la compra de activos ambientales? Ejemplo: Paneles solares.

### **2.1 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas en el Desarrollo Económico Local**

2.1.1 ¿Cuántos proyectos ha realizado Ecoferm-Rancas para fomentar iniciativas empresariales y productivas en la Comunidad?

2.1.2 ¿Cuántos microempresarios se han formado producto de estos proyectos? Mencione además un caso resaltante

2.1.3 ¿Cuántas capacitaciones ha realizado Ecoferm-Rancas para mejorar las capacidades de los microempresarios de la Comunidad?

2.1.4 ¿Qué resultados se han logrado obtener con estas capacitaciones?

2.1.5 ¿En qué proyectos productivos ha invertido Ecoferm-Rancas en su Comunidad?

2.1.6 ¿Cuántas familias se han beneficiado?

2.1.7 ¿Qué resultados se han logrado obtener con estos proyectos?

2.1.8 ¿Con qué proveedores de la Comunidad trabaja Ecoferm-Rancas?

2.1.9 ¿Cuál es la facturación más alta que paga Ecoferm-Rancas a estos proveedores locales?



Entrevistado N° \_\_\_\_\_

Fecha: .... /.... /2017

Nombres y apellidos:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Puesto en el cargo (especificar de qué año a qué año):

Grado de instrucción:

### 1.5 TEMA: Gestión de Ecoserm-Rancas para la mejora educativa y de salud:

1.1.1 ¿Qué actividades o aportes ha generado Ecoserm-Rancas para la mejora educativa básica escolar de su Comunidad?

1.1.2 ¿Qué actividades o aportes ha generado Ecoserm-Rancas para el desarrollo profesional de los jóvenes mayores de 18 años de la Comunidad?

1.1.3 ¿Qué actividades o aportes ha generado Ecoserm-Rancas en beneficio de la salud de la Comunidad? ¿Ecoserm-Rancas se preocupa por la salud de sus trabajadores? ¿De qué manera?

1.1.4 ¿Ecoserm-Rancas solo contrata personal profesional, técnico y no calificado de la misma Comunidad? SI/NO ¿Por qué?

1.1.5 ¿Cuántos miembros de su familia trabajan en Ecoserm-Rancas? ¿Qué actividades realizan los otros miembros de su familia?

1.1.6 ¿Cuáles son los beneficios que Ecoserm-Rancas le reconoce como trabajador? ¿Recibe utilidades?

1.1.7 Normalmente ¿Cuáles son sus gastos al mes?

1.1.8 ¿Qué actividades de clima laboral realiza Ecoserm-Rancas para mantener o mejorar las buenas relaciones con sus trabajadores?

1.1.9 ¿Póngale un valor a su nivel de satisfacción de pertenecer y trabajar para Ecoserm-Rancas, del 1 al 10? ¿Qué aspectos considera debería mejorar Ecoserm-Rancas?

### 1.6 TEMA: Gestión de Ecoserm-Rancas para el desarrollo social

1.2.1 ¿Cuál es la relación que existe entre la Municipalidad, la Comunidad y Ecoserm-Rancas? ¿Conoce de alguna actividad que hayan realizado estas 03 instancias juntas? NO= ¿Cuál considera que es el problema de que las 03 instancias no trabajen de la mano hacia el desarrollo de la Comunidad?

1.2.2 ¿La Comunidad trabaja de la mano y respalda la gestión de Ecoserm-Rancas? ¿En qué casos ha percibido eso?

1.2.3 ¿Existe participación activa de los comuneros en las Asambleas convocadas para tratar temas de Ecoserm-Rancas?

1.2.4 ¿Con qué frecuencia asiste Ud. a esas Asambleas? ¿Su opinión es tomada en cuenta a la hora de tomar acuerdos?

1.2.5 ¿Cuál considera que es la fortaleza de Ecoferm-Rancas?

### **1.3 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas en desarrollo ambiental**

1.3.1 ¿Cuántas campañas de limpieza de los ríos ha realizado Ecoferm-Rancas?

1.3.2 ¿Cuántos puntos de acopio de residuos sólidos posee Ecoferm-Rancas?

1.3.3 Ud. como trabajador de Ecoferm-Rancas ¿Considera que en la ejecución de sus trabajos se respeta y cuida el medio ambiente? ¿Qué acciones realizan para el control y cuidado del medio ambiente?

### **2.1 TEMA: Gestión de Ecoferm-Rancas en el Desarrollo Económico Local**

2.1.1 ¿Ecoferm-Rancas fomenta iniciativas empresariales y productivas en la Comunidad?

2.1.2 ¿Cuántas capacitaciones ha realizado Ecoferm-Rancas para fortalecer a los microempresarios de la Comunidad?

2.1.3 ¿En qué proyectos productivos ha invertido Ecoferm-Rancas en su Comunidad? ¿Su familia se ha visto beneficiada con este proyecto?

2.1.4 ¿Qué resultados se han logrado obtener con estos proyectos?

2.1.5 ¿Tiene Ud. algún negocio de proveeduría de productos o servicios a Ecoferm-Rancas?  
SI= ¿Cuál es? ¿Cuánto factura mensualmente aprox.? ¿Cómo aportan a su economía familiar ser proveedor de Ecoferm-Rancas?

NO= ¿Ha pensado en poner algún negocio? ¿Cuál es? ¿Qué le impide iniciar ese emprendimiento?