

DIAGNÓSTICO CUALITATIVO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA EN TOROMOCHO Y LAS BAMBAS: EXPLORANDO LAS
CONTRIBUCIONES A LA IGUALDAD DE GÉNERO Y AL DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL

INFORME FINAL

ÁLVARO CANO

JULIO 2019

Auspicio:

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sostenible	6
2.2 RSC minera, enfoque de género y ODS 5	9
2.3. RSC minera, desarrollo local y ODS 8	12
3. CONTEXTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC	15
3.1 Responsabilidad Social de Minera Chinalco Perú: Proyecto Toromocho	16
3.2 Responsabilidad Social de MMG: Proyecto Las Bambas	19
4. METODOLOGÍA	23
4.1 Diseño de investigación	23
4.2 Estrategia de recolección de datos	23
4.3 Entrevistas	24
4.4 Guías de entrevistas	25
4.5 Muestreo y selección de participantes en entrevistas	25
4.6 Sistematización, análisis e interpretación de la data	28
4.7 Presentación de Resultados	32
4.8 Recomendaciones	32
5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO	32
5.1 PRSC y Enfoque de Género	34
5.1.1 Las mujeres en las AI: empoderamiento económico y político	34
5.1.2 Definición corporativa del Enfoque de Género	38
5.1.3 Integración corporativa del enfoque de género	48
5.2 PRSC y Desarrollo Local (desarrollo de mano de obra y proveedores)	52
5.2.1 Integración corporativa del Desarrollo Local	52
5.2.2 Alianzas estratégicas para el desarrollo local	60
6. RECOMENDACIONES	66
6.1 Integrar e institucionalizar el enfoque de género	66
6.2 Potenciar colectivamente el desarrollo local	71
7. CONCLUSIONES	77
8. PLAN DE INCIDENCIA	84
9. ANEXOS	85
Anexo 1: INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA - LAS BAMBAS	85
Anexo 2: INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA - MOROCOCHA	87

<u>Anexo 3: INFORMACIÓN SOBRE VIOLENCIA DE GÉNERO</u>	89
<u>Anexo 4: GUÍAS DE ENTREVISTAS</u>	90
<u>Anexo 5: LISTA DE ENTREVISTADOS Y PARTICIPANTES DEL ESTUDIO</u>	100
<u>9. BIBLIOGRAFÍA</u>	102

1. INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), de la cual el Estado peruano es signatario, fue adoptada en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible (DS) en el año 2015, al constatarse que los Objetivos y Metas de Desarrollo del Milenio no se habían alcanzado. Desde entonces, diversos actores e instituciones, como el World Economic Forum (WEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), vienen impulsando la “Post-2015 Development Agenda”, cuyo objetivo es fortalecer los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las 169 metas específicas de la Agenda 2030. El Perú es un caso apropiado para el estudio de la implementación de esta agenda porque hay suficientes evidencias de su promoción como política pública. El Gobierno realiza, frente a las Naciones Unidas, “Informes Nacionales Voluntarios sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (PCM, 2015)”, y viene implementando sistemas de medición de avance en estos ODS desde el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).¹

Desde el sector minero, este esfuerzo reconoce que “históricamente la minería ha contribuido a muchos de los desafíos que los ODS están tratando de abordar” (WEF, 2016:3). Por ello el sector está afinando sus impactos sobre el crecimiento macroeconómico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental, a fin de apuntalar y multiplicar sus aportes específicos a cada uno de los 17 ODS. Más aún, este sector es particularmente relevante para la discusión sobre Desarrollo Sostenible, ya que es frecuentemente señalado como una de los principales “drivers” detrás de la “maldición de los recursos naturales” que ocurre en el Perú.

Esta maldición implica que en el Perú los resultados de la actividad minera sobre el desarrollo combinan efectos positivos limitados y prevalencia de conflictos sociales (Thorp, 2014; Dobbs et al, 2013; Humphreys et al, 2007). Si bien la minería genera aproximadamente el 60% de las divisas, el 20% de la recaudación fiscal, y entre el 11% y 15% del Producto Bruto Interno (PBI), también es cierto que el 62% de los conflictos socioambientales que registró la Defensoría del Pueblo en Mayo de 2019 tiene relación con la actividad minera (Defensoría, 2019)². Además, como ya lo reconocía el propio Consejo Global de Minería y Metales (ICMM) en el 2013, el crecimiento económico no es automáticamente inclusivo, pues quienes más se benefician de la minería son aquellos que ya estaban en mejores condiciones, y las mejoras más importantes relacionadas con la inclusión social se han alcanzado en zonas donde ha crecido más el PBI no-minero (ICMM, 2013).

¹ Aunque aún son generales y mucho se encuentran en construcción; se puede visitar <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible>.

² Se pueden descargar los reportes mensuales en: <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

Las razones por las cuales el sector minero no ha logrado que las mega inversiones produzcan un efecto multiplicador en los indicadores socio económicos de las comunidades son múltiples (NRGI, 2016, Bastida, 2006). Comúnmente suele resaltarse que la minería opera en economías frágiles, de subsistencia, con instituciones políticas de baja calidad, serias carencias de infraestructura y déficit de mano de obra con habilidades técnicas y profesionales calificadas para los puestos más altos en la escala remunerativa. Ello implica que aunque los salarios de trabajos no calificados mejoren los ingresos locales anteriores a la presencia de la actividad minera, estos trabajos no dejan de ser de baja remuneración y de limitada duración. Asimismo, los acuerdos entre Empresa-Comunidad suelen estipular que las empresas mineras se comprometan a contratar al 100% de la población local. Pero usualmente estos compromisos benefician más a la mano de obra *masculina* no calificada (MONC), lo que ilustra cómo un mayor dinamismo económico puede “exacerbar desigualdades” entre grupos específicos, como aquellas entre hombres y mujeres en zonas mineras (Gamu et al; 2015).

La consecuencia de no atender las condiciones socioeconómicas e institucionales preexistentes a la minería es la formación de un “enclave”; es decir, una economía aislada de su localidad. Ello puede configurar “trampas de desigualdad” (Bebbington 2008; World Bank 2009b) e impulsar la percepción de que el bienestar local no aumenta al mismo ritmo que los ingresos de las empresas mineras (Bebbington y Bury, 2009). Esta disparidad entre los logros macroeconómicos y los resultados de desarrollo socioeconómico en las comunidades “ha conducido a la protesta, la destrucción de la propiedad y la suspensión del desarrollo de minas (Rees et. al, 2012:29)”. Tanto el Estado como las comunidades sufren grandes pérdidas económicas por la paralización de operaciones y negocios. Desde la lógica empresarial, esto vuelve insostenible la “cadena de valor” del sector minero (Casas, 2016; Rees et. al, 2012; FSG, 2014).³ En consecuencia, en estos contextos las estrategias de inversión social y/o los programas corporativos de Responsabilidad Social (RS), adquieren una importancia crítica para el desarrollo local, el manejo de riesgos y la prevención de conflictos (Bebbington, 2010).

Como se describe en el presente estudio, las empresas mineras pueden optar por ejecutar estrategias o intervenciones de inversión social dentro de una gran variedad de rubros e “intensidades” posibles. A través del Plan de Responsabilidad Social Corporativa (PRSC), una empresa minera puede ofrecer campañas oftalmológicas o chocolatadas navideñas, pero también puede apostar por impulsar iniciativas de promoción del empleo y desarrollo de capacidades de la mano de obra local. Otro tipo de iniciativas más complejas consiste en apoyar la creación de

³ El Center for Social Responsibility in Mining (CSRSM) de la Universidad de Queensland calcula que la paralización de un proyecto en la fase de exploración inicial, en un día, puede ocasionar pérdidas de hasta US\$10,000, pero de hasta US\$50,000 diarios en exploración avanzada y de hasta 20 millones de dólares semanales en fase de explotación. Ver: www.csrsm.uq.edu.au/conflict-costs

proveedores locales para generar encadenamientos productivos en sus zonas de influencia (Bastida, 2014) y, así, crear “valor compartido” entre empresa y comunidad (FSG, 2014). Incluso, en una versión más “intensa”, los PRSC podrían llegar a “reemplazar al Estado” en la provisión o mejoramiento de servicios básicos, así como participar en la creación de capacidades de los propios gobiernos locales (Perla, 2010).

Sobre la base de la problemática propuesta y los temas de la agenda de investigación del CIES se presenta la siguiente pregunta: ¿Cuál es el diagnóstico de los PRSC de la minería china del cobre en el Perú, a partir de los proyectos Toromocho y Las Bambas? Por el tipo de objeto de estudio - Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en contextos mineros- el presente trabajo utiliza una metodología de tipo *cualitativo* que prioriza un estilo descriptivo de estudio de la RSC. Ello implicó una recolección de datos a través de entrevistas en tres trabajos de campo en las Áreas de Influencia en Junín (Toromocho) y en Apurímac (Las Bambas), así como diversas reuniones de consulta con especialistas en Lima.

Para brindar un marco teórico a la descripción, el trabajo inicia con una revisión de la literatura especializada que engarza la RSC con la sostenibilidad y con la Agenda 2030 (Bastida, 2006; 2014). Teniendo en cuenta que describir toda la RSC de dos empresas implicaba el riesgo de presentar un ejercicio descriptivo demasiado amplio, este trabajo aborda dos dimensiones específicas. Por un lado, se define y describe la aplicación del Enfoque de igualdad de Género (EG) en lo relacionado con el empoderamiento económico (por ejemplo a través de oportunidades laborales), y con el empoderamiento político (por ejemplo a partir de iniciativas dirigidas a fomentar la participación política de las mujeres en la toma de decisiones). Por otro lado, se explica la dimensión de la RS dirigida a procurar el Desarrollo Local (DL), a través del desarrollo de capacidades de la mano de obra (“workforce development”) y el desarrollo de negocios y proveedores (“local supplier/business development”).⁴

En vista de que el estudio tiene el objetivo de proponer mejoras a las actuales prácticas corporativas de RS en ambas empresas, los hallazgos se organizan en función de lo que la literatura sobre sostenibilidad reconoce como “standard”, “buena práctica” o “benchmark” de una gestión social sostenible. Dichos indicadores teóricos permiten interpretar las principales limitaciones identificadas y guiar la formulación de acciones concretas que podrían coadyuvar a que el trabajo en estas dimensiones aporte directamente al ODS 5 (Igualdad de Género) y al ODS 8 (Empleo y Crecimiento Económico). Las recomendaciones se formulan no solo recurriendo a los “standards” generales considerados “buenas prácticas” en el rubro de la gestión social, sino también abordando

⁴ A este tipo de iniciativas de desarrollo local y de compras locales, en inglés, se les llama “local procurement”, y también se utilizará esa expresión en algunas instancias del trabajo.

directamente las condiciones y limitaciones específicas identificadas en campo en ambos proyectos.

La justificación para estudiar dos casos con empresas mineras chinas se debe, en primer lugar, a la posición actual de China como consumidor de cerca del 40% del cobre del mundo y responsable del 30% de las inversiones mineras en el País (PWC, 2017); en segundo lugar, al carácter estratégico de los dos megaproyectos cupríferos para la economía nacional. Por lo tanto, el problema es relevante desde la teoría y la práctica en sostenibilidad, pues las preguntas por la implementación de las regulaciones sociales y ambientales en las empresas extractivas chinas es cada vez mayor en el Perú y el mundo (Sanborn et. al, 2014; 2016; Dong et al; 2016).

Finalmente, las conclusiones hacen un apunte sobre la gestión “china” de las dimensiones sociales estudiadas, resaltando la amplia divergencia hallada en la manera en que estas empresas abordan las cuestiones ligadas a la sostenibilidad. Asimismo, a pesar de las diferencias formales, la descripción permite constatar una “brecha” compartida entre los compromisos que se asumen frente al Estado o plataformas multilaterales, y la implementación de los mismos en el terreno una vez obtenida la licencia social. Ese análisis permite concluir que, sin importar las diferentes estrategias o estilos, en ambos casos se necesitan hacer esfuerzos explícitos por integrar los ODS en la estructura organizacional y operativa de la empresa, institucionalizando sistemas internos para asegurar su ejecución y monitoreo permanente. La segunda conclusión señala que, para lograr que la RSC tenga efectos multiplicadores que aporten tangiblemente al DL, se necesita una mayor articulación con el Estado, así como con otras empresas mineras y no-mineras con influencia económica en las zonas de influencia. Ello presenta serios retos, toda vez que las capacidades estatales y las dinámicas sociopolíticas locales parecen obstaculizar estas dinámicas de colaboración y, por ende, limitar los impactos positivos finales de las intervenciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sostenible

El presente trabajo se propone elaborar un diagnóstico de la RSC de dos empresas mineras de propiedad china a partir de iniciativas orientadas a fomentar la igualdad de género y a desarrollar mano de obra y proveedores locales. Estas dimensiones tienen potencial para hacer un aporte tangible a dos ODS de la Agenda 2030: Igualdad de Género (ODS 5) y

Trabajo y Crecimiento Económico (ODS 8)⁵. Por ende, en esta sección se enriquece la noción de RS, se definen las dimensiones a abordar y se explica su relación con la sostenibilidad. Debido a que uno de los objetivos del presente trabajo consiste en formular recomendaciones para que la RS de las empresas contribuya más tangiblemente al DS, resulta útil organizar el diagnóstico incorporando los “benchmarks” o “best practices” que los propios organismos multilaterales promotores de la inversión privada han logrado imponerle a la industria minera como “standard” de sostenibilidad.⁶

En términos generales, el origen de la noción de “Responsabilidad Social” está asociada con la aceptación de las empresas de tener una responsabilidad directa, en términos de expectativas y obligaciones, hacia la sociedad (Muñoz-Martín, 2013; Bowen, 1953). La RS propone a las empresas mirar “más allá de lo estrictamente económico” y atender no solo los intereses de sus accionistas, sino también los de los “grupos de interés” impactados por sus operaciones (Freeman, 1984).

La RSC toma múltiples formas y definiciones dependiendo de diversos factores (Dahlsrud, 2008). Por ejemplo, cuando las actividades no están destinadas a solucionar problemas estructurales de la sociedad, sino a paliar “síntomas” de algún problema social a través de actividades de “proyección social”, como donaciones a grupos “vulnerables” específicos, la RS es catalogada como “filantropía” (Gamau et al, 2015). Similarmente, si la RS se basa en tareas fuera del proceso operativo del negocio central (“core business”) de la empresa, también puede cuestionarse sus impactos y estrategias, pues probablemente se encuentren motivaciones paternalistas o clientelistas detrás de esas intervenciones (Hinojosa, 2013; Porter, 2013).

Otros estilos de RS buscan ser un instrumento estratégico que “mejore de manera medible los resultados socioeconómicos y el rendimiento relacionado con las empresas” (FSG, 2014: 6). Este estilo de RSC está representado, por ejemplo, en lo que Porter y Kramer denominaron “Creación de Valor Compartido” (2006), una noción que tiene visible tracción en las industrias extractivas, sobre todo en el sector minero (FSG, 2014). En esta perspectiva,

⁵ Estas iniciativas podrían aportar, por lo menos, a esos dos ODS, pero no exclusivamente a ellos. Un enfoque de igualdad de género ciertamente también aporta al ODS 10 (Reducción de Desigualdades) y una política de fomento del desarrollo económico local suele involucrar el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura). Pero este estudio, por su limitada duración y extensión, no puede abarcar más objetivos.

⁶ Este diagnóstico no se inserta en el debate sobre el extractivismo o el post extractivismo, aunque ciertamente brinda evidencia empírica de alto valor para estas discusiones. Estos estándares son parte de ese debate, como el “Sustainable Development Framework” desarrollado por ICMM que, junto a la Agenda 2030, son una respuesta a los planteamientos del post-extractivismo, como puede verse en: <https://www.icmm.com/en-gb/our-stories/the-paradox-of-post-extractivism>. Pero este estudio quiere brindar aportes prácticos, por lo que mide a las empresas con sus propios compromisos, y no discute el asunto en términos de economía política.

las empresas mineras deben atender la realidad socioeconómica de las comunidades donde trabajan porque la sostenibilidad *de su propio negocio* estaría en riesgo. En palabras de Porter: “la competitividad a largo plazo de las empresas operando en estas áreas depende del éxito de la comunidad y la nación anfitriona” (Porter, 2013). Ello exige una forma de hacer negocios que sea sostenible e inclusiva, invitando a las empresas a entrar en una relación de “socios” con las comunidades (Porter, 2011)⁷.

Existe una tercera aproximación a la RS que se distancia de la perspectiva filantrópica y de la visión enfocada en la sostenibilidad *del negocio*, pues reconoce que “para contribuir tangiblemente al *desarrollo sostenible*, las empresas necesitan adoptar una aproximación holista y políticas y prácticas más comprensivas que lidien con todo el ciclo de su negocio (Hilson, 2012:134)”. Por ello, desde el surgimiento de la noción de sostenibilidad en 1992, existen esfuerzos más explícitos por hacer un “mainstreaming” del DS, es decir, incorporarlo en la estrategia y en las etapas operativas de un negocio (MMSD, 2002). En la industria minera global esto es particularmente notorio desde 2002, cuando emergió un consenso relativamente afianzado en que “el desarrollo sostenible es una parte vital de los negocios de una empresa minera, más que un acto de filantropía (Buxton, 2012).” De allí que los términos DS y RSC sean usados incluso de manera intercambiable. Aun así, hay consenso en que el DS es un concepto más “holista” y la base para la RSC, que es específicamente descrita como “la contribución *empresarial* al desarrollo sostenible” (Buxton, 2012). Las iniciativas colectivas más destacadas en esta línea se agrupan en el recuadro debajo.

Iniciativas globales de promoción de “buenas prácticas” de gestión social y de sostenibilidad en el sector extractivo minero

- EITI Principles (2003)
- International Institute for Environment and Development (IIED) – Mining Minerals and Sustainable Development (2002)
- Global Reporting Initiative: Mining and Metals Sector Disclosures (2010)

⁷ Como ejemplo “arquetípico” de la creación de valor compartido, tomar el caso presentado en: <http://iimp.org.pe/actualidad/institucional/la-innovacion-en-mineria-debe-focalizarse-en-las-brechas-sociales-existentes>. “En Australia, por ejemplo, se ha robotizado la industria, pero el costo de mano de obra es el 40% al 70% del costo total de una operación. La pregunta es: ¿queremos hacer eso en un país donde hay escasez de trabajo? A lo mejor la innovación viene por otro lado: en muchas empresas mineras en vez de comprar camiones grandes se ha optado por adquirir vehículos más chicos. Por ejemplo, los camiones de 180 toneladas que cuestan 2 millones de dólares cada uno, ha sido reemplazado por 5 camiones pequeños, con un costo de 500 mil dólares en total, generando a su vez 5 puestos de trabajos, lo cual es bienvenido por la comunidad. (...). Nosotros cambiamos los camiones de 180 toneladas por 6 camiones de 30 toneladas. Es el mismo volumen, pero el costo de capital es más bajo. Entonces se disminuyó el riesgo y se crearon más puestos de trabajo. Ello nos ha ayudado a mejorar nuestro relacionamiento con las comunidades.”

- ICMM Sustainable Development Framework (2003)
- International Finance Corporation (IFC) *Performance Standards on Environmental and Social Sustainability* (2012)
- Initiative for Responsible Mining Assurance - IRMA (2016 - ongoing)
- Mining Association of Canada: *Towards Sustainable Mining Framework* (2004)
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011)
- OECD *Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector* (2017)
- United Nations, Office of the High Commissioner for Human Rights, *Guiding Principles on Business and Human Rights* (2011)
- United Nations Global Compact (2000)
- Voluntary Principles on Security and Human Rights (2000)
- Natural Resources Governance Institute (NRGI) – Benchmarking Framework (2017 Edition)

2.2 RSC minera, enfoque de género y ODS 5

De acuerdo con la agenda de investigación del CIES y buena parte de la literatura de desarrollo, el enfoque de género (EG) hace referencia a un conjunto de características y expectativas sociales, culturales, políticas, psicológicas y económicas que la sociedad asigna a hombres y mujeres, de forma diferenciada, en función de su sexo (Cane, 2015). A diferencia del término “sexo”, que alude a diferencias biológicas, el “género” denota un conjunto de roles construidos socioculturalmente que han sido configurados alrededor de asimetrías de poder, las cuales otorgan a los hombres mayores niveles de acceso a distintos tipos de capitales y recursos (Ward et al, 2011).

Algunos estudios han señalado que las diferencias sociales entre hombres y mujeres provocan que ambos experimenten de manera diferenciada los costos y beneficios de cambios económicos, políticos, sociales y ambientales de alto impacto, como un “superciclo” minero (World Bank, 2005; NRGI, 2016). La evidencia sugiere que los beneficios de los proyectos extractivos tienden a ser apropiados por los hombres, por ejemplo en la concentración de la mayor cantidad de puestos de trabajo, mientras que las mujeres deben lidiar con la mayoría de riesgos y externalidades negativas (Eftimie et al. 2009; Popoitai and Ofosu-Amaah, 2013). Asimismo, también se constata que el empoderamiento de las mujeres,

a través de su inclusión en la fuerza laboral de la compañía, puede generar situaciones adversas para ellas, pues tienden a sufrir mayor violencia doméstica, pueden recibir mayor carga laboral o pueden ser relegadas de la participación política en las negociaciones en torno a los beneficios del proyecto (World Bank, 2001, 2005, 2009).

El EG, además de tener una preocupación por los impactos diferenciados, también exige reconocer que las desigualdades basadas en los roles de hombres y mujeres son una de las principales fuentes de inequidad en diversos indicadores de desarrollo, economía y política (Cane 2015; GIZ, 2013). En la última década se ha producido considerable evidencia que indica que los proyectos de desarrollo, particularmente extractivos, generan distintos resultados dependiendo de si incluyen o no un EG (Ward et al, 2011; World Bank, 2015).

Por un lado, los estudios encuentran que los hombres concentran mayores beneficios a través de obras de infraestructura que no necesariamente contribuyen a mejorar los indicadores. Además utilizan sus ingresos (“disposable income”) en entretenimiento, limitando seriamente el impacto de su empleo en los indicadores de desarrollo (World Bank 2009; Popoitai and Ofosu- Amaah, 2013). De otro lado, las mujeres tienden a invertir sus ingresos en educación, salud y alimentación, lo que puede reducir indicadores de inequidad y elevar los indicadores de desarrollo en mujeres, niñas y la comunidad en general (World Bank, 2009b; 2015). Por ello, la inclusión del EG en la RSC no solo constituye un esfuerzo preventivo, sino también una inversión en materia de desarrollo y sostenibilidad (Ward et al, 2011).

La problemática del empoderamiento en torno al género está conectada con el ODS 5 en la medida que el objetivo central de éste se propone “*lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*” - con múltiples metas específicas para lograr este empoderamiento, tanto a nivel económico como político. Las metas que apuntan a medir el progreso en cuanto al empoderamiento (y consideradas en los resultados) son:

- Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
- Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

De acuerdo con la teoría revisada, el primer indicador para determinar si un EG es adecuado debe evaluar si la definición corporativa aborda dos dimensiones principales de

empoderamiento: “*empoderamiento económico*” y “*empoderamiento político*”. En la primera dimensión se indaga qué capacidades laborales y empresariales puede desarrollar la empresa para que las mujeres accedan a las oportunidades económicas que trae consigo la operación minera (World Bank, 2009). En esta misma área nos interesa indagar si la empresa ha planteado “benefit sharing mechanisms”, es decir, mecanismos para asegurar que las mujeres participen de la distribución de los beneficios del proyecto y tengan acceso a oportunidades de empleo. Esto suele conseguirse a través de mecanismos de “cuotas” de personal femenino o la construcción de infraestructura de salud o educación para atención exclusiva a mujeres.

Un segundo nivel de trabajo en este indicador explora si los PRSC pueden producir un empoderamiento político *que revierta las condiciones de desigualdad en las relaciones de poder* de las mujeres en la zona. El objetivo en este nivel consiste en describir qué mecanismos, políticas e institucionalidad (“internal systems”) han montado las empresas para identificar, evaluar y diseñar una estrategia que enfrente dichas desigualdades de poder (World Bank, 2015). Aquí son relevantes, por ejemplo, intervenciones para impulsar mayor participación de las mujeres en las negociaciones o en los espacios de toma de decisiones sobre el uso de recursos asociados a la extracción.

En segunda instancia; de acuerdo con el WEF (2016), los aportes de la minería al ODS # 5 pueden evaluarse determinando el nivel en el que dicho enfoque está incorporado en las actividades centrales o “core business” de la compañía y, en ese sentido, asegurando que la inclusión del EG sea transversal al ciclo de vida del proyecto (“mainstreaming”). El cuadro debajo da una idea más detallada de las acciones que pueden ejecutarse aquí.

	<h2>La minería y la igualdad de género (ODS 5)</h2>	
<p>Garantía de la igualdad de oportunidades para las mujeres</p>	<p style="text-align: center;">Integración en las actividades centrales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la contratación de mujeres • Garantía de la igualdad de remuneración para mujeres y hombres • Aumento del número de mujeres ascendidas a cargos directivos importantes • Implantación, en la medida de lo posible, de horarios flexibles que faciliten el cuidado de los hijos 	<p>Aplicación de la perspectiva de género en todas las actividades y a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de equipos de protección personal específicos para cada género • Planificación del desarrollo de las perspectivas de carrera atendiendo a las cuestiones de género • Incorporación de las perspectivas de las mujeres, los hombres y los niños en las decisiones relacionadas con la comunidad • Inclusión de los hombres y las mujeres en las negociaciones 		<p style="text-align: center;">Colaboración y logro de un efecto multiplicador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del carácter inclusivo desde el punto de vista del género de las inversiones sociales • Concesión de becas de estudios a mujeres • Mantenimiento de una actitud vigilante ante la violencia por razón de género • Establecimiento de mecanismos de presentación de reclamaciones que tengan en cuenta las cuestiones de género • Realización de un seguimiento de la salud de la mujer

Fuente: Mapping mining to the Sustainable Development Goals (WEF, 2016).

Ambas dimensiones (empoderamiento y mainstreaming) serán evaluadas por este estudio, pues sólo cubriendo esas dos dimensiones del empoderamiento se logrará, de un lado, que las iniciativas no se limiten únicamente a contratar o brindar mayores oportunidades a las mujeres para el reclutamiento laboral y la mejora salarial (WEF, 2016), y, de otro lado, que se lidien con los impactos inesperados de una manera más integral. Una medida específica aquí es, por ejemplo, ofrecer horarios flexibles para acomodar la crianza de niños, o promover a las mujeres a posiciones de liderazgo para asegurar su participación efectiva en los procesos públicos de consulta para la toma de decisiones (World Bank, 2009b; 2015). A fin de capturar estas (y otras) dimensiones, la metodología del trabajo contempló elaborar una tabla de códigos que permitiera abordarlas al momento de interpretar las entrevistas.

Como se verá en la sección metodológica, para las dimensiones de género se diseñaron códigos específicamente orientados para capturar el empoderamiento. Éstos son “empoderamiento socio político” y “transformación económica”, que aluden a actividades y/o prácticas de la empresa que han tenido algún impacto en *revertir* inequidades sociales, económicas y políticas. Sin embargo, siguiendo las recomendaciones de las lectorías iniciales sobre los resultados del trabajo piloto, también se establecieron algunos códigos más generales y abiertos, para poder capturar elementos no contemplados por la teoría o nuestras preguntas guías. Esto tiene consonancia con otra recomendación de la lectoría, que sugirió elaborar guías de investigación más abiertas, que combinaran preguntas sobre la condición de las mujeres y el contexto del impulso de la economía local, para ver más bien qué descripciones emergían sobre nuestros indicadores seleccionados.

2.3. RSC minera, desarrollo local y ODS 8

Buena parte de los estudios sobre la “maldición de los recursos naturales” se acercan al problema desde los impactos de la abundancia de recursos en las economías *nacionales* (Thorp, 2014). El presente estudio quiere aportar a entender más bien los impactos *locales* de la abundancia de recursos. La literatura revisada en esta línea plantea que existen básicamente tres “canales de transmisión” a través de los cuales la actividad minera genera impacto en las economías locales. Los canales pueden ser mercantiles (producidos en el mercado), fiscales (a través del Estado y su gasto público) y ambientales (externalidades negativas que afectan la producción local) (Chuhan-Pole, P. et al. 2017).

En este estudio nos enfocamos en los impactos que se generan a través del mercado, pues son los más relevantes para entender las consecuencias de la minería en el empleo y los

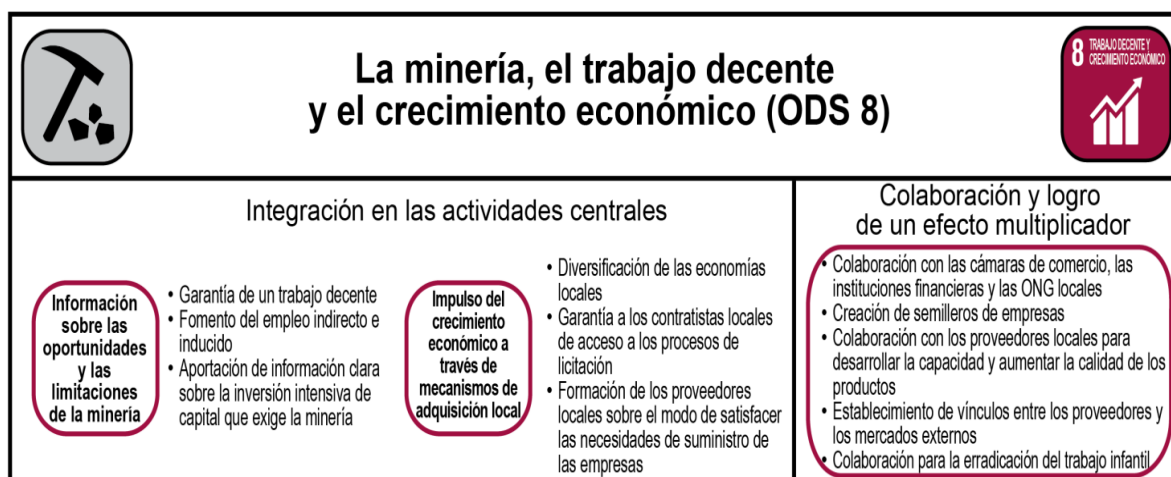
negocios locales. Dado que los proyectos mineros que serán analizados han implicado reasentamientos poblacionales, son particularmente importantes los “local demand shocks”, es decir, el aumento abrupto y significativo de la demanda local de recursos, y sus consecuencias en el desarrollo de la economía local.

Los dos indicadores que utiliza este estudio para evaluar la promoción del desarrollo local (DL) fueron vinculados con el ODS 8, porque éste busca promover el *crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*. Según el Atlas del WEF, el DL puede impulsarse por medio del ODS # 8, concretamente, conduciendo el crecimiento con adquisiciones locales o una política de “local procurement”: haciendo las oportunidades laborales accesibles a los pobladores y entrenando a proveedores locales para cumplir con los requerimientos corporativos de provisión (Molina, 2016; WEF; 2016).

En cuanto a las iniciativas de RSC destinadas a *desarrollar capacidades en la mano de obra local* (o “*workforce development*”), interesa describir principalmente las dinámicas de capacitación y contratación laboral en función de si las actividades en que se capacita son trabajos calificados o no-calificados, y qué tan dependientes son de la actividad minera. También se explora las expectativas comunitarias asociadas a las mismas pues éstas se enmarcan en los acuerdos empresa-comunidad establecidos durante la obtención de la “licencia social comunitaria” al proyecto extractivo. La tabla de códigos de la sección siguiente, así como las guías de entrevistas en los anexos, muestran las múltiples cuestiones específicas abordadas en esta dimensión.

Una segunda dimensión de análisis dentro de este indicador atañe las intervenciones que apuntan al “business development” o “local supplier support”, es decir, a *desarrollar/fortalecer proveedores locales en la cadena de valor*. Este asunto es clave porque, en la medida en que las cadenas de valor de las empresas mineras demandan una enorme cantidad de productos y servicios a gran escala, tienen que seguir auditorías internacionales de calidad (Molina et al; 2016). La escala de la demanda es una oportunidad para los potenciales proveedores locales. Sin embargo, ellos deben invertir tiempo y capital (muchas veces las compensaciones que recibieron por el reasentamiento) para obtener contratos y convertirse en proveedores “world-class” que cumplan con los estándares internacionales (FSG, 2014). La conversión en un proveedor minero presenta retos ligados a la falta de infraestructura, capital y capacidades empresariales que suelen mostrar las regiones mineras. Las iniciativas de RSC minera destinadas a cerrar esta brecha de capacidades se llaman “homologación de proveedores locales” y son abordadas por el presente estudio.

El segundo indicador utilizado se apoya en las principales recomendaciones del WEF (2016) que sintonizan con una de las recomendaciones clave de la teoría de valor compartido. Éstas consideran clave, para lograr un efecto multiplicador del DL, tender iniciativas de colaboración con autoridades en los distintos niveles de gobierno y con otras empresas mineras en la zona (Porter et al. 2011; 2013). Por ejemplo, aquí se conecta con las instituciones políticas encargadas de diseñar políticas públicas para promover las Pequeñas y Medianas Empresas (PRODUCE o Ministerio de la producción), para crear semilleros de empresas. O, por ejemplo, las empresas conectan con otras empresas mineras en sus regiones para generar demanda agregada y tienden puentes con las cámaras de comercio que puedan apoyar la capacitación de proveedores locales y conectar sus productos con mercados externos a la operación minera (WEF, 2016; Molina et al. 2016). El gráfico debajo también sirve como una guía rápida sobre las acciones que pueden tomar las empresas en esta dimensión.



Fuente: Mapping mining to the Sustainable Development Goals (WEF, 2016).

Como se verá en la sección metodológica, para las dimensiones de desarrollo local se diseñaron códigos específicamente orientados para capturar el desarrollo de capacidades en la mano de obra y negocios locales, como “capacidades _ mina”, que aluden a todas aquellas actividades impulsadas por la empresa para, por ejemplo, formar soldadores, electricistas, técnicos con habilidades calificadas en general. Sin embargo, siguiendo las recomendaciones de las lectorías iniciales sobre los resultados del trabajo piloto, también se dejaron algunos códigos más generales y abiertos, para poder capturar elementos no contemplados por la teoría, o que pudieran superponerse a asuntos vinculados al enfoque de género. De aquí que las preguntas combinaran variables para analizar qué categorías “emergieron” de las entrevistas semi-estructuradas.

3. Contexto de implementación de la RSC en Toromocho y Las Bambas

A continuación, describimos aspectos de la realidad socio-económica y política de los proyectos mineros seleccionados que consideramos fundamentales para poner en contexto la aplicación de la RSC en estos proyectos. El contexto está dividido en dos componentes para cada proyecto, de la siguiente manera:

A. Descripción del operador o empresa minera y datos generales del proyecto

- ubicación geográfica
- comunidades y Áreas de Influencia (AI)
- año de aprobación EIA
- monto de inversión del proyecto
- producción estimada

B. Descripción de aspectos fundamentales de la implementación de la RSC de cada proyecto

- Entorno social y percepción local hacia la minería en general (historia) y el proyecto en específico (actualidad)
- Acuerdos Marco o Convenios entre la empresa y la comunidad en el contexto de los reasentamientos poblacionales
- Afiliaciones a plataformas de reportes de transparencia o estándares internacionales de sostenibilidad (ICMM, GRI, IFC, EITI)

3.1 Responsabilidad Social de Minera Chinalco Perú: Proyecto Toromocho

Proyecto Toromocho



El proyecto minero Toromocho es operado por Minera Chinalco Perú (MCP) y se ubica en la Provincia de Yauli, Región de Junín, a cuatro horas al este de Lima. MCP es una subsidiaria de la matriz “Corporación de Aluminio de China” (CHINALCO, en inglés), una empresa estatal fundada en Beijing en 2001, que resultó de la fusión de empresas de aluminio para consolidar y reestructurar la industria china. Como China es el primer consumidor mundial de cobre existe un énfasis estratégico en la inversión minera: “Chinalco fue elegida para emprender esta tarea con proyectos relacionados al cobre no solamente en el Perú, sino también en Australia, África y otros países de América del Sur (Sanborn y Torres, 2009).” Esta empresa habría invertido más de US \$ 3 mil millones para una vida útil de proyecto de 36 años. Con una producción anual de más de 250.000 toneladas en sus primeros diez años, se espera que genere cerca de US \$ 7.500 millones en ingresos por concepto de impuestos sobre la renta (Sanborn y Chonn, 2014).

El entorno social del proyecto Toromocho encierra una historia de alta complejidad social, política y económica, pues para explorar el depósito se ha reasentado a más de 1000 familias, desde la “antigua” Morococha a la ciudad de Nueva Morococha (o Carhuacoto) y otras ciudades de la región Junín (Knight Piesold, 2009). Dicho reasentamiento no fue sencillo e incluso aún permanecen algunas familias muy cerca del tajo y se ha necesitado Declaratorias

de Emergencia por parte del Estado para “forzar” el desplazamiento (Sanborn y Chonn, 2014; Sanborn y Chonn, 2016).

Aun así, actualmente no existe un “movimiento” altamente organizado en oposición a la minería. Ello puede deberse a que la zona no es marcadamente ganadera ni agrícola y, a diferencia de Las Bambas, aquí sí se tiene una larga tradición minera. El origen de la población lo demuestra, pues en el momento de negociar con la empresa para el reasentamiento, los propios pobladores distinguían entre “inquilinos” de predios en Nueva Morococha y las familias más tradicionales que eran titulares (como en Pucará). No obstante, incluso muchas de esas familias “tradicionales” vienen del centro del país, atraídos por distintos proyectos mineros a lo largo del tiempo. Muchas familias han llegado desde Huancayo, la ciudad a la que ahora retornan muchos de los pobladores que han ido dejando Nueva Morococha. En esta zona del país existió una fuerte organización sindical minera en la década de 1920, cuando operaba la Cerro de Pasco Copper Corporation. En ese contexto esta zona fue escenario de brotes de violencia, como la masacre de treinta mineros en el puente de Malpaso, así como de desastres ambientales causados por la minería, como “la cocha que dejó de ser cocha” por la implosión de una laguna entera en 1928 (Flores Galindo; 2010).

Proyecto Toromocho	
Ubicación	Distrito: Morococha Provincia: Yauli Departamento: Junín
Operador	Minera Chinalco Perú, subsidiaria de Chinalco, con sede en Beijing
Año aprobación EIA	2010
Inversión	+ de US\$ 3000 millones
Producción	250 000 toneladas en sus 10 primeros años
Población local	Históricamente, la actividad minera ha sido parte de la economía local. No existe un movimiento articulado en contra de la minería.
Reasentamiento	Más de 1000 familias desde Morococha a la ciudad de Nueva Morococha (Carhuacoto). Muchos dueños de los predios retornaron a sus ciudades de origen, como Huancayo,

RSC de MCP

El caso de MCP es útil para hacer un diagnóstico de los PRSC porque permite continuar algunas investigaciones sobre la dimensión social de la inversión china en la minería peruana, de creciente interés a partir del crecimiento exponencial del intercambio comercial y de la inversión china en América Latina (Sanborn y Chonn 2014; Sanborn y Chonn, 2016). Asimismo, desde el punto de vista social, Toromocho es un proyecto valioso para el presente trabajo porque la alta dirección de Chinalco buscó establecer una empresa social y ambientalmente

responsable a través de un “nuevo estándar”.⁸ MCP tiene el objetivo de contrarrestar el estereotipo de que las inversiones chinas en el extranjero tienden al mal desempeño en los asuntos laborales y ambientales.

MCP no es un miembro del International Council for Mining and Metals (ICMM), lo que significa que no es una empresa signataria de algunos estándares internacionales, como la Declaración de Río, la Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial, las Directrices de la OCDE sobre Empresas Multinacionales, las Directrices Operativas del Banco Mundial, los Convenios 98, 169, 176 de la OIT y los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos. Tampoco ha participado de la última evaluación nacional por EITI, algo que ha sido criticado por algunos actores observadores de la industria. Cabe resaltar que cuando se aprobó el EIA de Toromocho (2010) no existía un marco legal aplicable a los reasentamientos poblacionales promovidos por empresas privadas, por lo que el EIA se sustentó en las políticas operacionales y de procedimiento de la Corporación Financiera Internacional (IFC).⁹

En la medida en que el propio Estado peruano – como signatario de los principios de DS- obliga a practicar la minería bajo el DS, y el DS es una noción global que la industria ha asumido como propia, las políticas internas de MCP están orientadas a cubrir asuntos que coinciden con el “framework” de DS de un miembro del ICMM. MCP cuenta con estándares internos para su gestión social e incorpora el DS dentro de sus políticas corporativas. Sus políticas de inversión social tienen como ejes principales la salud, la educación y el desarrollo productivo de las zonas donde operan. Sin embargo, MCP no hace públicas estas políticas y no publica reportes de su inversión social, independientemente auditados y/o accesibles.

En el contexto del proyecto Toromocho no existe un Acuerdo o Convenio Marco firmado entre la empresa y la comunidad. La propia comunidad reconoce que esto tiene que ver con las once asociaciones de comerciantes conformadas para la provisión de servicios a la empresa, que tienen intereses fragmentados y contrapuestos, que impiden arribar a acuerdos colectivos sobre los cuales construir planes de desarrollo conjuntamente con la empresa. La comunidad también indica que la empresa se beneficia de la división y desacuerdo interno comunitario, pues sin un Acuerdo Marco no existe un registro con el cual monitorear o medir los cumplimientos de manera sistemática. Por su parte, los funcionarios del Estado, en los tres

⁸ Toromocho quiso distanciarse de los problemas reputacionales de Shougang Hierro Perú, una empresa china con conocidos y repetidos problemas laborales.

⁹ El estándar externo más ampliamente aceptado y utilizado es el Estándar 5 de Desempeño Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional (2012): “Adquisición de Tierras y Reasentamiento Involuntario”. Este estándar aconseja a las compañías evitar el reasentamiento involuntario siempre que sea posible y minimizar su impacto en los desplazados a través de medidas de mitigación, como una compensación justa y mejoras en las nuevas condiciones de vida. El reasentamiento involuntario incluye acuerdos negociados en los que el comprador puede recurrir a la expropiación o imponer restricciones legales sobre el uso de la tierra si fracasan las negociaciones con el vendedor.

niveles de gobierno, tampoco han actuado con la celeridad suficiente para facilitar la institucionalización de acuerdos formales explícitos entre Empresa y Comunidad.

RSC de Minera Chinalco Perú	
Membresías	No es miembro de ICMM; no es signataria de algunos estándares internacionales. Principio de desarrollo sostenible incorporado en sus estándares internos.
Transparencia	No participa en EITI
Reportes de inversión social	No publica reportes con auditoría independiente
Acuerdo o Convenio Marco	No existe

3.2 Responsabilidad Social de MMG: Proyecto Las Bambas

Proyecto Las Bambas



El megaproyecto “Las Bambas” es una mina de cobre ubicada en los distritos de Challhuahuacho y Progreso, dentro de las provincias de Cotabambas y Grau en Apurímac. Entre los 3,800 y 4,650 msnm, la operación cuenta con cinco yacimientos: Ferrobamba, Chalcobamba, Sulfobamba, Charcas y Azulcaca. Se calcula que el proyecto tiene reservas minerales de 7,2 millones de toneladas de cobre (MMG 2016). Actualmente, la operación está

a cargo de MMG Limited, una “empresa minera de nivel medio” en un consorcio cuyo accionista mayoritario es China Minmetals Corporation (62.5%), que compró la participación de Las Bambas a Glencore Xstrata en abril del año 2014 (Salazar 2016). El consorcio lo completan Guoxin International Investment (22.5%) y CITIC Metal Co. (15%) que son “empresas mineras globales con operaciones en Australia, Asia y África (MINEM, 2016).”

MMG Limited ha invertido aproximadamente US\$10,000 millones de dólares para iniciar los trabajos de construcción de la mina (Salazar 2016). Se espera que Las Bambas sea uno de los proyectos mineros más grandes del mundo, y por ello es “la inversión estrella” del Estado peruano. El 2016 fue la segunda empresa en producción, con el 18% del cobre nacional – detrás de Cerro Verde y por encima de Antamina- y pagó algo más de 34 millones de dólares por concepto de las primeras regalías de la operación (MINEM, 2016; MMG, 2017).

Otros datos importantes indican que Las Bambas aún no aporta al canon minero, como estipulan sus convenios de estabilidad tributaria con el Estado peruano. Asimismo, Apurímac es ahora la segunda región productora de cobre del país, luego de Arequipa. Finalmente, el área de Nueva Fuerabamba en el AID de Las Bambas es una zona que ha pasado, en una década, “de las ojotas a las zapatillas Nike; y del caballo a las Toyota Fortuner.”¹⁰.

A diferencia de Junín y del proyecto Toromocho, Apurímac es una región que no destacaba como zona minera y no presentaba una economía dinámica anterior a la minería. Los especialistas contactados consideran a Apurímac una de las zonas “más olvidadas por el Estado”, y la reconocen como “un territorio habitado, no un espacio de ciudadanía”. Su contexto social estuvo signado por el Conflicto Armado Interno en la década de 1980, por lo que experimentó los embates de los grupos terroristas y de las Fuerzas Armadas, al punto que hasta hoy el Estado sigue pagando reparaciones a civiles en estas zonas. Antes de la llegada de la actividad minera, la zona es descrita como una zona de abigeos, es decir, de personas pobres que robaban ganado a otras poblaciones vecinas para subsistir. Al igual que Toromocho, este proyecto ha requerido el reasentamiento de 514 familias o 1.600 personas (MINEM, 2016), ubicadas en 441 casas construidas en el reasentamiento de Nueva Fuerabamba.

Las Bambas se ha convertido en un proyecto que se desenvuelve en un contexto de altísima complejidad, a pesar de que la población de las AI no se opone de manera generalizada ni a

¹⁰ Director de la Oficina Regional del GORE Apurímac en Lima. Las Toyota Fortuner son camionetas SUV cuyo valor en el mercado no es menor a US\$40,000. El AID de este proyecto está plagada de este y otro tipo de camionetas de alta performance que apenas pueden transitar por algunas calles de Challhuahuacho.

la minería ni al proyecto. Entre el 2004 y el 2017 ha sido operado por tres empresas (Xstrata, Glencore y MMG), y el EIA ha sido modificado al menos seis veces. Los conflictos con la comunidad (en los años 2005, 2011, 2015 y 2016) están vinculados al cumplimiento y gestión de estándares y permisos ambientales (Cooperación 2015), así como a supuestos incumplimientos de la empresa con respecto a los acuerdos firmados en la Mesa de Diálogo de 2015¹¹. Luego de estos impasses, se elaboró el Plan de Desarrollo de Cotabambas, el cual comprende cerca de *trescientos* (300) proyectos de desarrollo social y económico de la zona. Los distritos de Challhuahuacho, Haqira y Mara, provincia de Cotabambas, se encuentran en un Estado de Emergencia calificado de “infinito”, que a raíz de unas protestas ha llegado a mantenerse vigente en la zona desde octubre de 2017 (cuando se realizaba el trabajo de campo para este trabajo) hasta enero de 2019.¹²

Proyecto Las Bambas	
Ubicación	Distritos: Challhuahuacho y Progreso Provincias: Cotabambas y Grau Departamento: Apurímac
Operador	MMG Limited, consorcio liderado por China Minmetals Corporation
Inversión	Aprox. US\$ 10 000 millones
Año aprobación EIA	2011
Producción	Segundo mayor productor de cobre (18% del total nacional en el año 2016)
Población Local	La minería de gran escala no forma parte de las actividades tradicionales en la economía local. Esta zona fue golpeada por el conflicto armado interno.
Reasentamiento	514 familias de Fuerabamba a Nueva Fuerabamba

RSC de MMG Limited

Este proyecto empezó siendo explorado por Xstrata Copper entre 2004 y 2013, año en que fue adquirido por la empresa Glencore. Hacia el 2011 se aprueba el EIA, se firma el acuerdo de reasentamiento con la Comunidad de Fuerabamba y se construye el nuevo asentamiento. A diferencia del proyecto Toromocho, aquí sí hay Convenios Marco firmados en el contexto del reasentamiento de la comunidad de Fuerabamba (MINEM, 2016). No obstante, este fue firmado por Glencore en 2013, por lo que muchos comuneros y comuneras indicaron que MMG luego “desconoció todo lo que se acordó allí”.

¹¹ Ver: <http://elcomercio.pe/sociedad/apurimac/bambas-inicia-paro-indefinido-challhuahuacho-noticia-1966972>

¹² <http://larepublica.pe/politica/1171880-piden-levantar-el-estado-de-emergencia-en-cotabambas>

En su reporte de Responsabilidad Social Corporativa de 2016, MMG asegura haber cumplido con los 7 requisitos que le impuso el Estado al operador del proyecto en 2003 (hay otros diez requisitos que debe cumplir el Estado). El segundo de estos requisitos indica lo que se conoce como “local procurement” o “adquisiciones locales”, que obliga a la empresa a “crear oportunidades de trabajo para profesionales, técnicos y obreros de la región Apurímac y sus provincias de manera prioritaria”. En este sentido, con el fin de convertir a Las Bambas en “un proyecto socialmente viable y contribuir a la sostenibilidad de las comunidades”, MMG creó en el 2016 una Gerencia de Desarrollo Social que asegura haber invertido más de US\$25 millones en compras locales. Según MMG, la inversión social se gestiona a partir de un enfoque Multiactor-Apalancado-Corresponsable (MAC), que “promueve la participación de todos los actores que deben intervenir en favor del desarrollo social”. El enfoque es Multiactor porque intenta incorporar “la mayor cantidad de actores en el territorio”, es “apalancado” porque “cada actor contribuye con recursos financieros o no-financieros (tiempo, trabajo, tierra, capital, etc.)” y corresponsable porque “cada actor tiene claro su rol en la iniciativa y lo cumple con responsabilidad (MMG, 2017).”

MMG participa de muchas iniciativas de concertación para el desarrollo. Por ejemplo, es miembro del ICMM y como tal se compromete a practicar una “minería con principios”, que consiste en implementar las 10 recomendaciones del “Sustainable Development Framework” de esta plataforma. Además, MMG es miembro del Global Reporting Initiative (GRI), por lo que debe cumplir determinados estándares que le exigen publicar componentes de información crítica para sus grupos de interés (lo que se conoce como “materialidad” de los indicadores). Actualmente está en un proceso de planeamiento para la integración de sus compromisos con los seis primeros ODS en su estructura operativa. Finalmente, MMG participa en tres mesas de diálogo para el DL: Mesa de Trabajo para el Desarrollo del Distrito de Challhuahuacho, para la Provincia de Cotabambas y para la provincia de Grau (MMG, 2017).

RSC de MMG Limited	
Membresías	Miembro de ICMM y de la Global Reporting Initiative (GRI)
Transparencia	Participa en EITI
Reportes de inversión social	Sí, publica.
Acuerdo o Convenio Marco	Sí, firmado por Glencore en el marco del reasentamiento. Participación en tres mesas: Mesa de Trabajo para el Desarrollo del distrito de Challhuahuacho, para la provincia de Cotabambas y para la provincia de Grau.

4. METODOLOGÍA

4.1 Diseño de investigación

El análisis de un objeto de estudio como los PRSC en contextos mineros implica llevar a cabo una investigación de métodos cualitativos, fundamentalmente descriptivos. Sobre esta base, se sigue un proceso analítico *inductivo*, al estudiar dos casos particulares con un nivel de profundidad que permite describir y evaluar las iniciativas para promover la inclusión del EG y del DL en los procesos de diseño y ejecución de los PRSC. La estrategia del presente trabajo no implica “falsear” hipótesis a partir de una muestra amplia que será estudiada, como en el método deductivo. Por el contrario, el objetivo es identificar qué percepciones y valoraciones emergen de nuestra interacción y diálogo con los sujetos de investigación (actores relevantes en la ejecución de los PRSC), para contrastarla con la información de dominio público obtenida y organizarla e interpretarla a partir de la teoría revisada.

4.2 Estrategia de recolección de datos

La presente investigación ejecutó una etapa inicial de revisión de literatura especializada en minería, RSC y DS. En primer lugar, la búsqueda se concentró en el EG. Se encontró un marco de análisis general vinculado al desarrollo, pero también una aplicación específica de la noción a proyectos extractivos mineros. Ello permitió practicar un primer ejercicio para “operacionalizar conceptos” (Hoover, 2004) con el objetivo de determinar los temas dentro de cada componente de análisis, sobre los cuales formularíamos las preguntas más específicas en nuestros instrumentos de recolección de datos (King and Verba, 1994). La revisión de la literatura sirvió para determinar los indicadores clave sobre los cuales se organizaría la presentación de los resultados del diagnóstico. Asimismo, en esta etapa, se contactó a algunos especialistas para recibir *feedback* sobre el problema y su planteamiento.

Luego de la etapa de revisión de literatura, el estudio ejecutó un trabajo de campo piloto en Nueva Morococha (Junín), Al del proyecto Toromocho. Los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados para los dos componentes de análisis, tanto con actores de la empresa como con miembros de la comunidad. A partir del trabajo de campo se elaboró una matriz con la información obtenida para cada componente, la cual permitió identificar preliminarmente un grupo de “fenómenos más recurrentes” (Halperin, 2012) y producir un primer informe de hallazgos preliminares. Dicho informe fue revisado por lectores

especializados y fue devuelto con sugerencias importantes para mejorar el marco teórico y afinar los instrumentos de recolección de datos o guías de entrevista.

Luego de ello, se realizaron dos visitas de campo adicionales. En ambos casos se pudo ejecutar la mayor parte de entrevistas de manera personal y directa en las AI del proyecto Toromocho (Junín) y del proyecto Las Bambas (Apuímac). Las entrevistas siempre fueron grabadas con autorización de los entrevistados; no hubo problemas con el registro de éstas y pudieron ser transcritas sin problema. No obstante, debido a las distancias geográficas con las regiones a estudiar, y a las limitaciones de tiempo de algunos actores relevantes y de los propios investigadores, se tuvo que establecer algunas conversaciones telefónicas, tanto para ejecutar la guía de preguntas como para re-preguntar, triangular o afinar el contenido de la información obtenida.

4.3 Entrevistas

Entre los múltiples métodos que contempla la investigación cualitativa para recolectar información, las entrevistas se consideran como las más apropiadas y utilizadas (Kumar, 2011). En este sentido, la principal herramienta para explorar nuestro objeto de estudio son las entrevistas semi-estructuradas, anónimas pero identificadas, con preguntas abiertas. Este método de entrevistas fue elegido porque el diseño semi-estructurado permite que el investigador re-pregunte o reaccione frente a los temas que van surgiendo en el diálogo (Kumar, 2011). Además, los resultados obtenidos son comparables pues los participantes expresan sus puntos de vista sobre los mismos temas generales. Por último, las entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas permiten evaluar las respuestas, afirmaciones o juicios de valor de los actores y capturar una suerte de “narrativa” sobre sus experiencias individuales (Creswell; 2009).

Los entrevistados han sido identificados en nuestros registros a fin de garantizar la veracidad de la información obtenida. Sin embargo, al hacer la convocatoria se hizo el compromiso de que en el texto a publicar los participantes aparecerían como anónimos para asegurar que su identidad se mantenga en reserva y no sean identificados por otros actores implicados en las entrevistas.

4.4 Guías de entrevistas

Una serie de “guía de entrevistas”, diferenciadas según los actores o unidades de análisis a explorar, fueron diseñadas para garantizar la efectividad de la recolección de información. El objetivo de las guías fue ordenar las preguntas de una manera en la que los entrevistados, aún si se dispersaban en su narrativa, siempre trataran los temas de interés para el estudio y se pudiera comparar o construir aseveraciones sobre sus respuestas. Sin embargo; no funcionaron como una plantilla rígida para estandarizar la manera en la que se dialoga y se recogen los datos. Las preguntas de las guías sirvieron como punto de partida para la discusión, siendo utilizadas también como una herramienta para encontrar fenómenos recurrentes que permitieron ordenar, analizar, triangular y contrastar las discusiones por temas. Dos instrumentos fueron aplicados a los entrevistados: uno grupal, pues en algunos casos hemos ejecutado Focus Groups (solo en Toromocho), y uno individual, pues la mayor parte de información ha sido recogida con entrevistas personales. Como puede verse en el Anexo de este estudio, se diseñaron seis instrumentos guía para los tipos de entrevistas que se contempló realizar.

- Guía de entrevista semi-estructurada dirigida a personal o staff de las empresas.
- Guía de entrevista semi-estructurada para funcionarios públicos relevantes¹³.
- Guía de entrevista semi-estructurada para Focus Group sobre EG.
- Guía de entrevista semi-estructurada individual sobre EG.
- Guía de entrevista semi-estructurada para Focus Group sobre DL.
- Guía de entrevista semi-estructurada individual sobre DL.

4.5 Muestreo y selección de participantes en entrevistas

La muestra de sujetos a entrevistar no podía ser completamente aleatoria pues la pregunta de investigación y las variables están delimitadas en torno de los PRSC que la empresa ejecutó. Por ello, y considerando que el tiempo y los recursos eran limitados y que se debía abordar dos proyectos lejanos entre sí, se optó por realizar una identificación preliminar de potenciales actores “ricos en información” con respecto a las variables a estudiar *dentro de*

¹³ En un principio se contemplaba entrevistar a diversos funcionarios públicos para cada operación, pero ni en campo ni a través de contactos institucionales fue posible obtener sus impresiones. Luego de las primeras conversaciones con expertos y algunas entrevistas del trabajo de campo piloto, distintos actores advirtieron de la ausencia del Estado para buscar la articulación entre empresas para este tipo de iniciativas. De todos modos, si bien no se les aplicó un instrumento de entrevista, se les contactó para hacer algunas preguntas generales que permitieran, al menos, confirmar esa ausencia de trabajo conjunto. Este actor es, sin duda, el más débil en este estudio, pues no hubo voluntad en el ámbito local, ni en el ámbito Ejecutivo con el MINEM en Lima, para dialogar sobre los resultados.

los PRSC. Se buscó reunirse con actores y fuentes de información clave que representaran los tres “tipos” de actores generalmente reconocidos como interlocutores en contextos mineros: Estado, empresa y comunidad (o Sociedad Civil). Los sujetos que manejan esta riqueza informativa se consiguen generalmente utilizando “purposeful sampling strategies” (Creswell, 2009:203), es decir, estrategias dirigidas. Asimismo, como también recomiendan los estudios cualitativos, la combinación de distintas estrategias para el muestreo de entrevistados suele dar adecuados resultados. Por lo tanto, se seleccionó entrevistados de las empresas mineras y a pobladores locales en campo de manera aleatoria (quienes además brindaron más contactos), así como a especialistas en los temas que a su vez proporcionaron contactos locales (Palinkas et al; 2015).

Los primeros seleccionados para las entrevistas fueron el personal o staff de la empresa minera ligado a los PRSC. Así, se optó por tener una visión gerencial-corporativa de los Directores de Asuntos Corporativos o de los gerentes de Desarrollo Social en Lima. Sin embargo, en vista de que se intenta describir también los procesos de implementación de los PRSC en las AI, fue necesario contactar al personal de Relaciones Comunitarias para complementar la visión corporativa con la del personal que trabaja directamente implementando los PRSC con las comunidades en el campo.

Para establecer contacto con las empresas mineras se envió, en físico y por vía electrónica, una carta formal desde las instituciones que impulsan el estudio (el CIES y el CEMS de la UP). Luego de un período de seguimiento a través de correos electrónicos, se consiguió las reuniones necesarias para presentar el proyecto a las Gerencias de Desarrollo Social y Asuntos Corporativos de ambas empresas. Finalmente, ambas empresas accedieron a ser entrevistadas, a brindar alguna información de sus programas y a facilitar a los investigadores el contacto directo en campo con funcionarios y con pobladores que hubieran participado de los PRSC.

El enfoque metodológico contempló diversas técnicas y estrategias para la recolección de información. Como el universo de interés se enfocó en hombres y mujeres locales que participaron o se beneficiaron alguna vez de los PRSC, se aplicaron focus group o entrevistas grupales bajo la estrategia de “homogeneidad”, a fin de describir este grupo particular en profundidad y simplificar el análisis. Asimismo, la estrategia de “Snowball” o “Bola de Nieve” ayudó a identificar casos de interés y entrevistar a personas referidas por personas con características similares. Así, los participantes de PRSC contactados inicialmente nos contactaron con otros de experiencia similar. También se logró comunicarse con contactos de las empresas y con pobladores locales que fueron

contactados “al azar” durante el trabajo de campo. La estrategia de “Desviación” también tuvo que aplicarse en algunos casos: se condujo entrevistas con pobladores y pobladoras locales que no recibieron ningún tipo de PRSC, a fin de comprender también lo inusual o lo atípico dentro del fenómeno a explorar. En suma, se procuró tener un grupo diverso de actores, que incluyera capacitados exitosos, capacitados insatisfechos e, incluso, no-capacitados.

Un aprendizaje del campo piloto condujo a modificar la estrategia inicial de contacto, muestreo y aplicación de entrevistas. En un principio se entrevistó solo a mujeres para analizar el EG, y casi únicamente a hombres en el componente de DL. La familiarización con las primeras respuestas hizo considerar combinar los dos niveles de trabajo. Por un lado, se combinó las preguntas de las guías de investigación, incorporando preguntas sobre el EG en el DL, y viceversa. Por otro lado, los hombres fueron entrevistados sobre la desigualdad de género y las mujeres sobre el DL. El trabajo de campo piloto y la literatura revisada ayudó a confirmar que aplicar el EG es una estrategia explícita de DL, y que había más relaciones entre ambos componentes no previstos inicialmente. Por ello, en la segunda visita a Nueva Morococha se organizó un focus group de hombres y mujeres para discutir los dos componentes con ambos géneros.

Para el proyecto Toromocho se logró entrevistar sólo a dos representantes del Estado, a 4 representantes de la empresa y se pudo entrevistar individualmente a 13 vecinos. En Carhuacoto, se pudo realizar tres focus groups que involucraron a 20 personas en total y fueron facilitados por la empresa minera. Un Focus Group se dedicó al EG (5 mujeres), otro al fomento del DL (5 hombres), y otro que combinó ambos temas en un grupo de diez personas entre hombres y mujeres. El número total de personas involucradas para la elaboración de la descripción de la RS de este proyecto minero fue 39.

Para el proyecto Las Bambas se logró entrevistar a tres funcionarios del Estado, siete funcionarios de la empresa, 18 vecinos de Fuerabamba y Challhuahuacho, y tres especialistas en el proyecto, con considerable trabajo de campo y experiencia directa en el trabajo con las comunidades. En total, 31 personas fueron contactadas y brindaron información para la elaboración de la descripción de la RS de este proyecto minero.

En ambos proyectos mineros se recibió la negativa de las autoridades locales para realizar una entrevista formal, incluso presentando cartas formales de presentación en campo. Por ello, si se objetara la rareza de datos primarios con respecto al Estado, debe responderse que esa debilidad refleja fielmente la desconexión de las autoridades con estos temas, como

podrá verse en las siguientes secciones. Esto se replicó en Lima, al no poder contactar a los especialistas del MINEM sobre estos proyectos, a pesar de repetidas insistencias.

Pero también debe anotarse que, en estos contextos complejos, es muy difícil obtener entrevistas individuales con poco tiempo para ejecutar el trabajo de campo y poder permanecer en la zona y construir relaciones de confianza. En ambos proyectos se hicieron intentos por entrevistar a más personas, pero se recibieron muchas negativas individuales a las entrevistas, básicamente por una cuestión de desconfianza sobre el uso que se la daría a la información.

4.6 Sistematización, análisis e interpretación de la data

La etapa de análisis y sistematización de datos hizo una supervisión inicial de la calidad de la información obtenida en campo y un proceso de soporte de la data y transcripción de la información. Posteriormente se ejecutó un trabajo de generación de códigos con el uso de un software especializado (Atlas ti), para luego efectuar una sistematización y clasificación de la información en una matriz de indicadores. Ahí se insertó la información más relevante obtenida en el trabajo de campo piloto y en los dos trabajos de campo posteriores (Toromocho y Las Bambas). Al mismo tiempo se hizo un esfuerzo por identificar las categorías emergentes del análisis de la información de campo, en términos de los “fenómenos más recurrentes”, pero también de asuntos que no estaban contemplados por la teoría (Halperin, 2012).

El análisis de los datos acumulados por las entrevistas se realizó siguiendo los pasos generales de análisis cualitativo descrito por Creswell (2009), los cuales son identificados a continuación (adaptado de Creswell 2009:185):

- Transcripción de entrevistas: todas las secciones relevantes de los datos en la entrevista grabada fueron transcritos de audio a un formato de texto.
- Estudio de entrevistas: todas las entrevistas son leídas completamente para obtener un sentido general del significado de los datos. Esta lectura rigurosa es la que brindó asuntos clave sobre los cuales pueden generarse códigos y temas relevantes.
- Generación de códigos y temas: el material se organiza en “chunks” o segmentos de texto antes de darle significado a la información (Creswell 2009:186). Estos segmentos luego son “etiquetados” con términos que describen los datos con distintos niveles de especificidad. El procedimiento para codificar este trabajo combinó categorías predefinidas teóricamente con otras que emergieron en el trabajo de

campo, por lo que el proceso de codificación no ha sido lineal. Al inicio hubo una matriz muy básica para ordenar los datos y en el transcurso de la investigación otros aspectos fueron incorporados mientras surgían a partir de la experiencia en campo. La misma revisión de los primeros informes por parte de los lectores modificó también estas categorías.

Para la codificación previa al uso de una matriz de síntesis se utilizó el software de análisis cualitativo *Atlas.ti 6.2*, por su pertinencia para la aplicación de la teoría fundamentada. Previamente se elaboró un libro de códigos, cuyas dimensiones se detallan en la tabla debajo. Al diseño inicial se agregaron códigos adicionales a medida que iban emergiendo bloques de información no previstos. El software permitió la identificación de temas, la búsqueda de patrones y divergencias en la información, y la clasificación en segmentos específicos. El proceso de codificación implicó una lectura exhaustiva de las entrevistas transcritas con el objetivo de identificar lo que se dice, el contexto de la discusión y la línea de argumentación, para luego asignar los códigos pertinentes (Hennik et al; 2011). Tras la codificación se emitió un informe de todas las citas por código, lo cual fue el principal insumo para el análisis.

TABLA DE CÓDIGOS

Códigos	Sub códigos
#CAPACIDADES_MINA Todas aquellas actividades impulsadas por la empresa que están dirigidas a crear habilidades en mano de obra local, por ejemplo: soldaduras, electricidad, mecánica, manejo, servicios, etc.	Capacitaciones_min_trabajo_no_calificados: limpieza, cocina, etc.
	Capacitaciones_min_trabajo_calificados: línea amarilla, manejo de maquinaria, ingeniería, construcción, soldaduras. No considera experiencias propias de aprendizaje, ni experiencias de aprendizaje por inercia (codificar esto como <u>cap_autogestionadas_dentro</u>).
	Capacitaciones_proveedores_locales: Ligado al impulso o creación de empresa o negocio por parte de la empresa. Creación de empresas comunales, asociaciones, empresas particulares, procesos de homologación.
	Capacitaciones_min_valoración: valoración de las capacitaciones ofrecidas por la mina, qué gustó, qué no gustó, qué recomendaría
#CAPACIDADES_AUTOGESTIONADAS: procesos de capacitación o experiencias laborales, no planificadas o no ejecutadas por la mina que facilitaron la incorporación de actores locales como proveedores o empleados.	Cap_autogestionadas_fuera: Capacidades o experiencias adquiridas fuera de la empresa que contribuyeron a lograr la inserción o permanencia como proveedor o trabajador de ella
	Cap_autogestionadas_dentro: Capacidades adquiridas en el marco de las actividades de la mina, pero no planificadas por ella, que tienen como fin lograr la inserción o permanencia laboral de empleados o proveedores.
#EMPODERAMIENTO SOCIOPOLÍTICO	Emp_necesidades: manifestaciones sobre las necesidades, intereses y preocupaciones de las

Actividades y prácticas de reversión de las inequidades de género.	mujeres respecto a su situación, la de su familia y su comunidad.
	Emp_planeamiento: Línea de base de indicadores socioeconómicos desagregados por género; identificación de impactos futuros sobre relaciones de poder entre hombres y mujeres; en el acceso a recursos; instituciones, agencias y oficina para mujeres, talleres sobre identidad de género, violencia doméstica, liderazgo mecanismos extensivos con hombres.
	Emp_participación: participación efectiva en procesos de consulta y toma de decisiones; distribución de beneficios (tierras, cuota de trabajo femenina y masculina), participación en resolución de conflictos (mesas de diálogo); menciones a mecanismos de diálogo; espacios y encuentros con la empresa y autoridades.
	Emp_rols: Menciones de roles tradicionales, relaciones de género, división del trabajo, relaciones de pareja, violencia y transformaciones recientes en las mismas.
#ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN LABORAL Iniciativas llevadas a cabo por los actores locales con el fin de lograr ser articularse laboralmente a la dinámica de la mina	Estrategia_relación: Basadas en el vínculo de amistad, parentesco, vecindad, paisanaje
	Estrategia_capacitación: Basadas en la capacitación o experiencia no vinculada a la mina que ayudó a la empleabilidad como trabajador directo o proveedor.
	Estrategia_demanda: Basadas en la demanda organizada de grupos sociales con el fin de gestionar empleo o cuotas de clientes.
#TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA: Transformación de los ejes económicos principales de la población, dinámicas de distribución de beneficios generales y valoración.	Transformación_actividades: Cambios en el eje productivo de la población.
	Transformación_valoración: Beneficios y perjuicios identificados por los actores en base a la transformación productiva.
	Transformación_equidad: Menciones sobre distribución desigual de beneficios y perjuicios a causa de la transformación productiva de la población.
#OTROS BENEFICIOS: Beneficios otorgados por la mina distintos a las capacitaciones y creación de empresas proveedoras: infraestructuras, bonos, fondos, transferencias monetarias directas, talleres productivos, etc.	(No tiene sub códigos)
#TIPOS EMPLEO: Menciones a tipos de empleo proporcionados por la mina a la población local.	(No tiene sub códigos)

Al término de la codificación se procedió a transferir citas de las entrevistas a una matriz que ordenara las respuestas directas o relevantes a los problemas y preguntas planteados. El proceso de transferir las referencias a una matriz de consolidación permitió “depurar” los “outputs” de gran magnitud y con buena cantidad de “overlap” que produce el Atlas ti. Asimismo, permitió empezar a seleccionar qué cita era la más apropiada para cada temática.

A modo de ejemplo, para visualizar cómo la codificación “abierta” sugerida por los lectores

ENFOQUE DE GÉNERO			
Entrevista	Ocupación	Empoderamiento político	Empoderamiento económico a través de fuerza de trabajo, desarrollo de empresas y mecanismos de participación en los beneficios
P1 (M)	Educadora	(Emp_necesidades; menciona los efectos negativos en las mujeres) <i>'Hay un abuso tremendo que si esto, pudiera ayudar en algo a que el Estado, el gobierno abriera los ojos, sería bueno que no haya esa cortina del representante o del líder sino se vaya también a trabajar con las últimas personas, con las últimas mujeres. Con esas mujeres que están lactando a los niños y se quedan en la casa y tienen que esperar, algunas son viudas o abandonadas. Esas mujeres necesitan ayuda, esos niños necesitan esa ayuda, porque el líder no se está preocupando por ellos. El líder está de líder, haciendo su política para llegar más alto'</i>	(Transformación_equidad; ante la pregunta 'parecía que también había una diferencia entre esta zona, Challhuahuacho acá y las comunidades que está por otros lados. O sea, que acá se han concentrado los beneficios', se responde) <i>'Eso es exactamente lo que le estoy diciendo. Son los representantes que vienen de las poblaciones alejadas, vienen acá a hacer sus negociados y acá se queda el negociado. Y, yo no sé cómo es la forma de negociar con la minera, pero yo creo que no está en lo adecuado. Porque la negociación se hace solamente con la élite, los dirigentes, y los dirigentes prometen que esas negociaciones van a llegar hasta la última persona, pero nosotros que vivimos acá, nosotros que sabemos y sentimos en la piel la cultura y nos comunicamos con ellos, como sea llega esa noticia es que esa gente que han elegido a sus representantes, no les llega'</i> (p216).

ayudó luego a interpretar las entrevistas en torno de los indicadores considerados relevantes, podemos mostrar este cuadro sobre sólo una entrevista y varias citas ligadas al EG. En el caso ilustrado vemos cómo el código “emp_necesidades” refleja asuntos del empoderamiento político, y cómo el código “transformación_equidad” refleja asuntos claramente ligados al empoderamiento económico).

Ejemplo de interpretación de códigos de Atlas ti en términos de los indicadores seleccionados

4.7 Presentación de Resultados

La presentación de resultados brinda visibilidad a las “valoraciones”, “percepciones” y “narrativas” de representantes de la empresa y de las comunidades. No obstante, tampoco se pretende hacer un ejercicio meramente descriptivo de la enorme variedad y cantidad de percepciones recogidas. Por ello, los resultados son organizados en torno a cuatro indicadores, presentados en forma de pregunta, para ilustrar claramente el contenido fundamental de la descripción a ofrecer.

La sección de presentación de los hallazgos inicia con una síntesis de algunos aspectos sociales relevantes para entender los contextos donde se aplica la RSC de ambas empresas. Posteriormente analiza las variables indicadas en el marco teórico a partir de la información recogida y las aplica para cada caso a fin de presentarlo. Para cada indicador dentro de cada componente se plantean primero las valoraciones positivas de determinadas intervenciones y luego se anotan las limitaciones recogidas por los actores relevantes.

4.8 Recomendaciones

El objetivo principal de las recomendaciones es brindar soluciones directas a las cuestiones problemáticas o limitaciones que se identifican en torno a los dos proyectos mineros seleccionados y profundizar el diagnóstico en las limitaciones observadas. De esa manera las recomendaciones no son “asépticas”, ni “recetas” o “fórmulas” abstractas que se apliquen a cualquier contexto. Si bien las recomendaciones se formulan en el lenguaje de lo que la industria considera, en general, una “buena práctica”, las recomendaciones aplican estas prácticas a las limitaciones específicas identificadas, de modo que tengan mayor utilidad para las empresas.

5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

Esta sección organiza el diagnóstico en función de dos indicadores para cada componente (cuatro en total), sugeridos por las principales plataformas multilaterales promotoras de inversiones mineras “sostenibles” (ver recuadro en la sección teórica). Los indicadores

funcionan como ejes descriptivos y se plantean en forma de pregunta con el fin de ilustrar claramente qué constituye una “buena práctica” o “benchmark” de gestión social para las dimensiones escogidas.

En la descripción se insertaron las percepciones y valoraciones de miembros de las comunidades relevantes, de funcionarios públicos y representantes de la empresa, así como de algunos especialistas en las problemáticas y proyectos mineros propuestos (fundamentalmente académicos, “practicioners” del desarrollo internacional y el relacionamiento comunitario). En esta sección se han favorecido al menos tres tipos de valoraciones: a) las más recurrentes o frecuentes; b) las que confirman o falsean la información brindada por alguna de las partes involucradas, y c) las que “problematizan” postulados importantes de la teoría revisada.

En vista de que existe una íntima relación entre la rendición de cuentas en la esfera pública y el DS (Bebbington et al; 2014), se ha revisado la información de RSC que ha podido obtenerse del dominio público. Ello porque el análisis del discurso, el nivel de detalle ofrecido y la presencia, o ausencia, de algunos elementos considerados “mínimos” en los reportes de sostenibilidad enriquecen el análisis del comportamiento empresarial a elaborar. La ley peruana exige que todos los titulares de derechos mineros activos presenten a la Dirección General de Minería un informe anual por escrito sobre el estado de sus operaciones de exploración o explotación, así como las actividades de DS llevadas a cabo el año anterior. Según lo establecido en D.S. 042-2003, modificado por D.S. 052-2010, este informe es obligatorio para todos los titulares de derechos mineros activos, independientemente de la fase o ciclo de la operación de una empresa, y es una declaración jurada de compromiso con el DS.

Sin embargo; este informe se presenta en un formato llamado Declaración Anual Consolidada (DAC), que es un informe técnico y confidencial que las instituciones gubernamentales utilizan con fines estadísticos. No está diseñado para llegar a un público más amplio y, por lo tanto, tiene un formato y propósito diferentes a los informes de sostenibilidad pública producidos por las empresas (Brereton et al. 2017). Por el contrario, un estándar de reportes públicos de considerable tracción en la industria minera global es el Global Reporting Initiative (GRI), el cual ha sido diseñado “para ayudar a las empresas a comunicar mejor su contribución a los ODS”. Dicho estándar muestra a las empresas cómo pueden alinear sus estrategias, medir y

gestionar su contribución para alcanzar el ODS, y situar la sostenibilidad en el centro de su estrategia empresarial. Esta discusión se retoma en las recomendaciones y las conclusiones.¹⁴

5.1 PRSC y Enfoque de Género

Antes de presentar los resultados para cada variable, esta sección ofrece una breve descripción, para cada proyecto minero, de las condiciones sociales, económicas y políticas de las vidas de las mujeres en la zona. Luego se analizan los resultados de aplicar los indicadores establecidos en el marco teórico a estas condiciones.

5.1.1 Las mujeres en las AI: empoderamiento económico y político

Nueva Morococha (Carhuacoto)

Las mujeres contactadas relataron experiencias de desigualdad política, social y económica en la zona, tanto antes como después del proyecto minero. Con respecto al rol tradicional de la mujer, antes de la llegada de la minería, se indica que consistía en “atender la chacra y la casa”, es decir, realizar trabajos de agricultura, ganadería, y de cuidado del hogar y los niños. Una vecina entrevistada afirmó que Morococha es fuertemente machista y lo justificó mediante una dimensión política:

"mi esposo es el titular. Como nos pide la comunidad, cuando tú tienes tu esposo, tiene que ejercer tu esposo como titular" (Mujer, ama de casa).

Además, las mujeres contactadas resaltan que los destinos de sus vidas suelen estar trazados desde muy temprano:

“la mujer se enamora muy joven; si te enamoras te casas y después es difícil divorciarte” (Mujer, capacitada).

De otro lado; el ejercicio de liderazgos políticos para las mujeres es complicado en Morococha: las únicas “organizaciones de mujeres” que existen son el Vaso de Leche y el programa “Aylli Maqui” con MCP, que vende artesanías *a la empresa minera*. No son organizaciones de liderazgo social y económico para las mujeres.

¹⁴Se puede visitar el sitio y descargar materiales sobre reportes públicos en materia de ODS en: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/The-SDG-Compass-New-indicators-available.aspx>

Otra información que surgió fue que existen esposos que no desean que sus esposas trabajen, por lo que pueden impedirles el acceso a las oportunidades brindadas por la actividad minera, como los mejores puestos de trabajo o la capacitación. Esto se ha justificado apelando al rol adscrito a las mujeres, limitado a la reproducción y el cuidado del hogar:

"Sí, le dieron la oportunidad, sino que su esposo no quiso. Justamente por eso, por el hijo que ella tiene que estar. Ella adora mucho a sus hijos, y por sus hijos ha dejado su profesión. Siendo una ingeniera, no ha estudiado para profesora, pero está de profesora por querer estar al lado de sus hijos" (Mujer, comerciante).

Por un lado, se ha indicado que la minería trajo consigo un ciclo de desarrollo de habilidades para mujeres, y que tuvo un impacto positivo para su empoderamiento:

"[...] yo pienso que, las mujeres ahorita se están actualizando y están nivelando casi a nivel del hombre. Algunas cosas, un poquito que nos marginan por la fuerza no más. Pero la misma inteligencia tenemos, hasta mejores somos las mujeres que los varones" (Mujer, comerciante).

No obstante, parecen subsistir algunos problemas en la paga y el tipo de puestos a los que acceden las mujeres:

"Los varones ganan más que las mujeres. Las mujeres ganan un poco menos. Porque de repente tienen trabajo más duro que nosotros, los varones." (Mujer, capacitada).

Por otro lado, la empresa reconoce que el empoderamiento económico de la minería trajo consecuencias negativas sobre las mujeres:

"Sí. Yo creo que sí, sí se ha dado maltrato a mujeres al inicio de las operaciones de Chinalco, porque sobre todo cuando las primeras mujeres, estoy hablando del año 2010, 2011, al inicio de la construcción, empezaron a trabajar en un contexto donde nunca habían trabajado, entonces, los primeros maridos involucrados en esta nueva tarea tuvieron varias reacciones, muchos a favor, muchos en contra." (Mujer, Jefa de Relaciones Comunitarias).

Varias señoras reconocieron que no estaban preparadas para trabajar y hacer dinero, lo cual terminó rompiendo sus matrimonios. Las rupturas de los matrimonios deben interpretarse con cuidado, pues muchas mujeres no lo perciben como algo negativo para ellas. Al contrario, algunas consideran que fue "para bien" y se sienten empoderadas. En otros casos se ha mencionado a mujeres que se volvieron "forajidas e infieles", pues a partir de su ingreso como

trabajadoras en la operación o servicios anexos conocían a otros hombres y tenían relaciones extramaritales con ellos. Desde otra dimensión, las rupturas matrimoniales en las mujeres jóvenes no traen ninguna sensación de empoderamiento consigo, pues muchas veces pierden su fuente de ingresos al divorciarse del padre de sus hijos y quedan en precarias condiciones económicas. Ante ello, deben trabajar y “abandonan” a sus hijos o los dejan encargados con alguien.

Nueva Fuerabamba (y Challhuahuacho)

Respecto al empoderamiento económico y político de las mujeres, las entrevistadas coincidieron en señalar que las mujeres del AI se encontraban en una situación de subordinación respecto al hombre, marcada por una fuerte dependencia económica. Sin embargo, en este proyecto se hacen distinciones en el tipo de machismo que existe en las comunidades o zonas más rurales, en comparación a lo que sucede en Challhuahuacho (la zona más urbana del distrito). En las comunidades, el machismo es más “tradicional” o “típico”, en el sentido de que las mujeres cumplen el rol reproductivo y se dedican al cuidado del hogar e hijos. La condición de estas mujeres no ha cambiado, ya que actualmente la construcción de la mina concluyó y muchos hombres han perdido sus empleos. Aquí, incluso durante la etapa de construcción, muchas mujeres tuvieron problemas en asistir a las capacitaciones para trabajos mejor remunerados, pues existió resistencia de parte de los hombres, quienes temían a que sus parejas los abandonaran en caso ellas alcanzaran la independencia económica,.

“Sus esposos, pues (...) Pensaron que ya pues, de repente siendo capacitados, les iban a dejar por ahí” (Mujer, recepcionista)

Asimismo, se indica una alta tasa de violencia entre parejas, pocos espacios femeninos para la organización, y la censura de la participación de las mujeres en espacios políticos y económicos.

Por otro lado, en el área más urbana de Challhuahuacho, hay más oportunidades para las mujeres, pero fundamentalmente como cocineras en restaurantes o limpiadoras en hoteles. Muchas de ellas son migrantes de diversas zonas de la selva que trabajan estacionalmente y regresan a sus tierras. Como en toda zona minera, también abundan las trabajadoras sexuales que usan sus ingresos para pagar estudios superiores en Arequipa y Cuzco.¹⁵

¹⁵Esta situación permite plantear preguntas sobre la prostitución en contextos mineros como un camino hacia el empoderamiento económico de las mujeres. Pensar la prostitución como empoderamiento (por ejemplo, en el caso de mujeres que con ello pagan sus estudios), es algo que también discute el trabajo de De la Puente (2018).

En general, es relativamente claro que las mujeres ocupan los escalafones más bajos en el ámbito laboral. En esa línea, las mujeres mencionaron un impacto desigual en la “captura de beneficios” y en los liderazgos políticos. Aquellos que lograban acumular mayores réditos laborales eran los que “hablaban bien”, es decir, los líderes locales. Dichos actores comparten ciertas características: se manejan bien “en la ciudad”, tienen facilidad de palabra y capacidad de mando, buen manejo del quechua para comunicarse con la población y del castellano, para comunicarse con la empresa y las autoridades. Ello les permite manejar y redactar las actas de los acuerdos. Todas estas son habilidades que las mujeres no suelen poseer. Debe recordarse que en Challhuahuacho cerca de la mitad de mujeres (51.8%) son analfabetas según el último Censo de Población y Vivienda (INEI 2007). Por ello, las mujeres y la empresa, si bien reconocieron liderazgos femeninos en la localidad (hablando incluso de “matriarcados”), también coincidieron en señalar que era más común que los líderes sean varones.

La desigualdad en el impacto de los beneficios de la minería se explicaría en inequidades preexistentes que han permitido un mayor acceso de los hombres a la educación, mayores posibilidades de empoderamiento económico, mayor contacto con espacios urbanos y mejor dominio del idioma castellano. Este es un asunto que ha sido descrito mediante la expresión “las mujeres son más indias” (De la Cadena; 1997). Frente a la desigualdad, las entrevistadas señalaron que una de las necesidades más urgentes de las mujeres en la localidad eran talleres de empoderamiento y liderazgo. Como expresaba una de las entrevistadas:

“Aquí la mayor parte de las mujeres necesitaría de concientización como es una mujer, cuál es su principal papel en el hogar, o en la familia, o en la comunidad, o en el distrito. Sería muy bueno capacitar porque en una asamblea solamente habla una y no habla nadie más. Un poco que nos cohibimos las mujeres y este, pareciera que nuestra opinión no vale la pena y no nos dedicamos a difundir nuestro pensamiento, lo que tenemos ahí guardado no lo decimos, sino lo guardamos (Mujer, recepcionista).

Cuadro Resumen 1

	Nueva Morococha	Nueva Fuerabamba
	<p>Antes de la minería, las mujeres se dedicaban más a la agricultura, ganadería y cuidado del hogar.</p> <p>Hay pocas organizaciones de mujeres: Vaso de Leche y “Aylli Maqui” (de MCP) para venta de artesanías.</p>	<p>En el área rural, mujeres están relegadas al ámbito doméstico. A pesar de oportunidades de formación, los esposos/compañeros se resisten.</p>

Situación de las mujeres en las AI (empoderamiento económico y político)	<p>La minería trajo más oportunidades de trabajo para las mujeres, aunque han lidiado con un inicial “maltrato” por parte de la empresa y resistencia por parte de sus esposos o compañeros.</p> <p>Se asocia empoderamiento de la mujer vía el trabajo al aumento de rupturas amorosas, aunque esto no se experimenta necesariamente como algo negativo.</p>	<p>En área urbana, las mujeres tienen más empoderamiento económico, muchas son migrantes.</p> <p>Hay pocos espacios para la organización de mujeres y los hombres prevalecen en los liderazgos, en parte, debido a sus ventajas educativas y comunicativas, y a sus experiencias migratorias.</p>
--	---	---

5.1.2 Definición corporativa del Enfoque de Género

INDICADOR # 1
¿Los PRSC apuntan a <i>revertir</i> la desigualdad económica y <i>política</i> de las mujeres del AI?

En el marco teórico se precisó que el enfoque de igualdad de género opera bajo el presupuesto de que las diferencias y desigualdades basadas en los roles del hombre y la mujer son una de las principales fuentes de inequidad en diversos indicadores de desarrollo, economía y política (Cane 2015; GIZ 2013). En consecuencia, una aplicación estricta del enfoque de igualdad de género en RSC minera debe empezar por incorporar un reconocimiento explícito de que las externalidades del proyecto impactarán de manera desigual a hombres y a mujeres (Strongman et al. 2011). Como se describe a continuación, los casos estudiados no presentan indicios contundentes de tener una visión del género de ese alcance o intensidad.

La evidencia sugiere que ambas empresas han incorporado recomendaciones y acciones de inversión social dirigidas a las mujeres en sus PRSC. Las empresas tienen criterios de por qué es importante “trabajar con las mujeres de la zona”, lo cual está plasmado en:

- Política de no-discriminación e igualdad de oportunidades laborales
- Cuotas de trabajo para mujeres
- Capacitaciones abiertas para hombres y mujeres por igual
- Capacitaciones específicamente para mujeres
- Data laboral desagregada

A pesar de las acciones a favor de las mujeres, resulta claro que el énfasis de las empresas se ejerce en el empoderamiento económico y no en la dimensión del empoderamiento *político*, el cual es indispensable para plasmar una reversión de las condiciones preexistentes de desigualdad *en las relaciones de poder*. Por ejemplo, la literatura plantea que las mujeres participan menos que los hombres en las asambleas de consulta y en las reuniones con representantes de la empresa, lo cual las imposibilita de expresar sus preocupaciones y sus necesidades (Oxfam 2009; Strongman 2004; Popoitai and Ofosu-Amaah 2013).

La RSC puede revertir los patrones de desigualdad a través de iniciativas explícitas que garanticen una mayor cuota de participación de las mujeres en espacios de toma de decisión política o negociación de beneficios. Además, la RS también puede proyectarse a otras esferas de la vida, lo que Valdebenito (2015) considera intervenciones “extensivas”: cuando la RS minera ataja la desigualdad entre hombres y mujeres en contextos de la vida “más allá de la mina”. Por ejemplo, mediante programas para prevenir y erradicar la violencia doméstica, la cual existe en ambos contextos pero, como se verá, no es prioritaria para las empresas.

MCP

Definición Corporativa del EG

La líder de Relaciones Comunitarias de MCP, entrevistada en Carhuacoto, definió así el EG que maneja la empresa:

"[Enfoque de género es] igualdad de oportunidades. Igualdad de trato. Yo creo que básicamente va por ahí. Muchos incluso cuando lanzamos el proyecto nos preguntaban eso: "¿señorita van a hacer igual que las otras empresas de la zona que solamente le van a dar oportunidad a los varones?". (Mujer, Jefa de Relaciones Comunitarias de MCP).

Al interior de la empresa puede corroborarse una consideración por el EG, ya que existe una política interna de no-discriminación hacia las mujeres, que es parte de la política corporativa de DS. La líder de Relaciones Comunitarias indica:

"Hay una inducción de hombre nuevo donde se trata algo de esto del enfoque de género: que los hombres y las mujeres sean tratados igualmente." (Mujer, Jefa de Relaciones Comunitarias MCP)

Esta definición, así como las valoraciones recogidas, reflejan el énfasis en el aspecto laboral y en el empoderamiento económico. Por tanto, en esta línea sí se ha encontrado una valoración positiva de apoyo mediante contrataciones y asistencia empresarial, pero no se indican iniciativas enfocadas en el empoderamiento político. Cuando se solicitó indicar si se percibe que la minera ha tenido una preocupación especial por transformar la situación social y política de las mujeres, se mencionan talleres puntuales, pero como indica una entrevistada: "Es bajo, no es una cosa de locos (Mujer, ama de casa)."

Empoderamiento Económico

MCP ha impulsado, al menos periódicamente, la igualdad de oportunidades en capacitación y contratación para mujeres dentro de la operación minera, así como en la provisión de servicios para la empresa o sus contratistas en las AI.

"Creo que nosotros hemos roto esquemas en ese sentido. Cuando en el mundo minero trabajas básicamente con personal masculino y como que el personal femenino es un poco relegado, Chinalco ha trabajado diferente en el tema de dar igualdad de oportunidades tanto a los varones como a las mujeres" (Mujer, Supervisora de Relaciones Comunitarias de MCP).

Para apoyar su punto, citaba la experiencia de Toroboys:

"Toroboys es un mix de varones y mujeres, la mayor cantidad de mujeres que ingresaron de la comunidad están en ese programa operando la planta concentradora. Entonces, ya desde ya, y nuestra línea de base fue aprobada el 2011, pero nosotros ya lo hacíamos desde el 2008 y 2009." (Mujer, Jefa de Relaciones Comunitarias de MCP).

En cuanto a la valoración local de los PRSC dirigidos al empoderamiento económico resalta, en el desarrollo de capacidades laborales, la percepción de que se han ofrecido talleres abiertos para hombres y mujeres por igual. Una participante del Focus Group señala que las capacitaciones: "Eran en general, no era solo para mujeres". Entre las capacitaciones a las que accedieron las mujeres resaltan, principalmente, las de mejora de servicios (hotelería, restaurantes) para negocios y para proveer a la empresa minera.

"Sobre lo que es las capacitaciones, sí; este año hemos ido a unos programas rurales de AIP, en el rubro de lo que es comercio, costos, margen... hace poquito hemos estado en Lima con la capacitación, los alimentos, que empresas nos están supervisando por ejemplo con el abastecimiento de los productos, si tienes controles, saber comprar, cómo poder

saber si tiene el peso, si el producto es vencido, todas esas cosas. Chinalco cubrió los gastos, los alimentos, lo único que hemos pagado ha sido el carro” (Mujer, comerciante).

En términos del impacto del empoderamiento económico en la condición de las mujeres, hubo un claro reconocimiento del cambio en los roles tradicionales a partir de la entrada de la actividad minera:

“Sí, anteriormente las señoras no trabajaban, generalmente, claro, trabajaban en el sentido de lavar ropa con tejidos, pero no lo que es minería. Desde que empezó el proyecto ya empezaron a trabajar” (Mujer, empleada de MCP en guardianía).

Además, se indicaron acciones sobre cómo MCP intentó revertir las consecuencias creadas por el empoderamiento económico generado por su actividad.

"Cuando nosotras iniciamos el trabajo con la mujeres estábamos en plena etapa de construcción; teníamos un montón de empresas y también teníamos asistentas sociales, entonces, lo que emprendimos fue, digamos, toda una tarea de visita lo que se estudiará de los casos en los que se presentaba alguna figura como ésta (de violencia doméstica) para que las asistentas sociales digamos conversen con los esposos y le den la tranquilidad del caso, eso fue 2010, 2011, más o menos” (Mujer, Jefa de Relaciones Comunitarias MCP).

Sin embargo, una limitación que puede anotarse, como la misma empresa reconoce, es que el apoyo disminuye visiblemente luego de la construcción del proyecto.

Otra de las limitaciones sobre el empoderamiento experimentado confirma que una de las dimensiones en que se producen impactos diferenciados es en la carga laboral. Existen casos en que la mujer termina trabajando horas extra, pues además de su trabajo ligado a la operación minera, también debe encargarse del hogar (Ward y Strongman, 2011). Similarmente; el asunto de cómo combinar el cuidado de la familia con la posibilidad de trabajar en la mina por un mejor ingreso presenta serios retos aún:

“Claro a mí me han ofrecido trabajar... [pero no he querido ir] ¿Por qué no he aceptado? Porque mi señorita estaba en colegio, mi chiquita estaba en jardín. Y no hay con quién dejarlo también. Habría alguna persona que te apoye, o te diga "sabes que yo voy a hacer". Sería bueno. Pero yo no tenía a nadie" (Mujer, ama de casa).

El problema es particularmente complicado para las madres solteras, quienes tienen una organización en Carhuacoto:

“La verdad, no sé, yo pienso que Chinalco debe trabajar más ese tema porque acá hay cantidad de madres solteras y, por lo tanto, a algunas les pasan mensualidades sus exesposos, a otras no les pasan y entonces trabajan y al trabajar abandonan a sus niños' (p3)” (Mujer, comerciante).

Empoderamiento Político

La literatura sobre “mujeres y minería” indica que las mujeres son sistemáticamente excluidas de la toma de decisiones en contextos de negociación con las empresas y con el Estado y, por ende, resultan desfavorecidas en su participación final de los beneficios. No obstante, varias entrevistadas manifestaron, paralelamente al hecho de que los titulares de la negociación son los hombres, que la participación y la vinculación con la empresa habrían tenido un componente femenino importante:

“mayormente se participan las mujeres en cualquier momento. O sea, lo que haya, más participa mujeres que varones. Hay veces los varones no tienen tiempo por su trabajo y cuando mayormente las reuniones es a partir de dos de la tarde, no pueden asistir, mayormente más mujeres. Hay varones, dos, tres, en cada grupo que hay reuniones, pero mayormente son bastantes mujeres” (Mujer, comerciante).¹⁶

En las entrevistas con representantes de la empresa se hizo mención a intentos por revertir las condiciones de desigualdad, a través de actividades con asistentes sociales y talleres contra la violencia de género en los Centros de Emergencia Mujer de las comisarías, con instituciones educativas y las APAFAS (Asociaciones de Padres de Familia). En esta línea, la empresa comenta haber hecho esfuerzos por educar a los actores involucrados incorporando el EG en el trabajo desde sus instituciones.

A pesar de las acciones de la empresa, las mujeres entrevistadas no confirman que MCP haya realizado un trabajo para fomentar la participación o apoyar la organización de mujeres. No se reconoce un trabajo con “mujeres”, más sí con las “familias”. La principal limitación de estas iniciativas quedó plasmada en la recurrente mención de la interrupción de un trabajo de cerca

¹⁶ En este sentido, el contexto de MCP es interesante para contrastar la teoría, puesto que aquí las mujeres sí parecen haber tenido una participación importante en los procesos de consulta y negociación, a pesar del entorno tradicionalmente minero (al contrario; en este caso tendrían más participación *gracias* al entorno minero). Pero esto reclama ciertamente un trabajo más fino y profundo sobre el trasfondo de estas apreciaciones, pues las mujeres también reconocían, categóricamente, que los hombres, a fin de cuentas, resultan claramente más beneficiados de los acuerdos finales.

de dos años con más ayuda psicológica y asistencia al interior de los hogares, con programas de bienestar, no solo para las mujeres, sino para las familias: “antes iban casa por casa”, nos dice un vecino. Indican que este trabajo era intenso pero también mencionan que disminuyó notoriamente después de la construcción de la operación. Las mujeres ven una necesidad clara allí:

“Sería bueno que siempre haya unos talleres a las mujeres, talleres de psicología para que sepan bien cómo nos sentimos las mujeres, estamos un poco más cargadas por muchas cosas ¿no? quizás el hombre es un poco más suelto, entonces yo pienso que esos talleres ayudarían también a sacar muchas cosas en algunas familias pueden haber cosas que no sabemos” (Mujer, comerciante).

La disminución de la atención hacia las mujeres no es solo una percepción, pues está también confirmada por la empresa.

MMG

Definición Corporativa

La estrategia de Desarrollo Social de MMG se encuentra en un proceso de integración de los primeros seis ODS, entre los cuales el quinto es la Igualdad de Género. Algo que merece resaltarse del enfoque corporativo de MMG, de acuerdo con funcionarios de la empresa, es que la inversión social en las mujeres no sólo fortalece el ODS 5, sino que colabora con varios otros como el ODS 1 (fin de la pobreza), el ODS 2 (hambre cero) y el ODS 3 (salud y bienestar).¹⁷ Ello es coherente con la tesis de que invertir en la equidad de género tendrá un efecto multiplicador mayor en el bienestar local, puesto que las mujeres tienden a utilizar sus recursos en el bienestar de las familias.

El enfoque de MMG hacia las mujeres se enmarca en un área de trabajo social mayor: la de “grupos vulnerables”, que también incluye niños, ancianos y/o discapacitados. Ello se observa en sus propuestas para mitigar el impacto negativo de la minería, a través del programa de atención prioritaria de los grupos vulnerables de la comunidad de Corabamba: “mejora de condiciones de vida del adulto mayor, mejora de condiciones de vida de madres solteras, viudas, discapacitados y niños huérfanos. (MMG, 2017)” La razón de dichas propuestas es que

¹⁷ Se indicó que también tendría un impacto en el ODS 10: reducción de desigualdades.

la empresa no considera que el enfoque de igualdad de género deba centrarse específicamente en mujeres:

“El enfoque de género no está solamente fijándose en las mujeres. Género, mujeres, hombres y la comunidad gay. Esto, para comenzar por ahí. Entonces, de hecho; sí tenemos mapeadas a las mujeres, los hombres en los proyectos que nosotros llevamos adelante. En cada uno de los proyectos que llevamos educación, salud. Para empezar los locales tenemos enfocados quiénes son las mujeres, cuántas mujeres hay, cuántos hombres hay” (Hombre, Gerencia de Desarrollo Social).

La empresa minera no reconoce que el proyecto genera *impactos desiguales* entre mujeres y hombres. Por ejemplo, según la literatura, las mujeres son las encargadas de comprar los alimentos del hogar, pero MMG no considera que al haber más inflación en la economía local sean ellas las más afectadas. La discrepancia sobre los efectos económicos negativos de la minería en las mujeres fue expresada en términos de que el impacto, en todo caso, ocurre en el nivel de las *familias*. Asimismo, la empresa menciona que el impacto, en el caso de la inflación, ocurre en el mercado y no en las mujeres:

“Pero, digamos que en ese caso es algo que tú generas un impacto en el mercado. Nosotros no podemos controlar el mercado. El mercado se va a controlar de alguna manera, se regula, se autoregula o es el Estado el que lo controla. No podemos incrementar precios o subvencionar el producto, ni poner tasas de impuestos” (Hombre, Gerencia de Desarrollo Social)

Empoderamiento Económico

En el área de empoderamiento económico hubo un reconocimiento de que muchas mujeres habían accedido a distintas capacitaciones y que un grupo de ellas continuaba trabajando en diferentes áreas de la empresa: maquinaria pesada, soldadura, mecánica, electricidad, construcción, computación, creación de negocios. En algunos casos, las entrevistadas señalaron haber asistido a procesos de capacitación que se extendieron por varios meses con una frecuencia de 3 horas cada dos días. En otros casos, se trataron de capacitaciones más breves de tan solo unos días.

La capacitación en maquinaria pesada es recordada y valorada de forma particularmente positiva, al ser considerada como un punto de quiebre respecto a la percepción de las capacidades, roles y posibilidades de las mujeres en el ámbito laboral.

“Claro, ya ver a una mujer manejando es sorprendente ¿no? La gente decía “mira, una mujer manejando” era algo ¿no? Y ahora ves chicas que están manejando, ha habido un

cambio con la mina (...) yo veo a las chicas, ¡Qué volquetes! ¡Qué minerales están transportando! Agarrando rodillos y toda esa cosa ¿no? Ahora ya es normal ver en la oficina, ver en seguridad a mujeres” (Mujer, empleada local MMG).

De otro lado; la literatura sobre género e industrias extractivas reconoce que existen límites en la inclusión laboral de la mujer, pues este mayor acceso tiende a reproducir los trabajos “feminizados” que refuerzan los roles tradicionalmente adscritos. Por ejemplo, muchas señoras manifestaron que los temas de capacitaciones se dedicaron más bien a fortalecer prácticas de limpieza, jardinería, lavandería, alimentación y atención al cliente:

“No, a ellas les van a dar un trabajo ahí en Fuerabamba como jardineras, limpieza. Mi mamá sabe, ella sabe. ¿Qué más le van a dar allá en Fuerabamba de trabajo a las señoras? Ah, limpieza, jardinería. ¿Qué más pues? Eso no más pues, es lo más fácil” (Mujer, docente).

Otra vecina entrevistada comenta que las mujeres básicamente se dedican a la lavandería:

“Uy, hay cantidades en la lavandería, la mayor parte de las mujeres, ahora en hospedajes también la mayor parte mujeres. Dentro de ello habrá unos 5, 6 hombres. Pero se dedican la mayor parte de las mujeres en negocio ahorita” (Mujer, recepcionista).

La reversión de las desigualdades de género presenta más limitaciones en lo que respecta a las empresarias, que si bien existen bastantes mujeres dueñas y administradoras de tiendas en Challhuahuacho, la mayoría son de otras zonas, sobre todo de Cusco, Arequipa o Puno. Otra limitación, sobre todo en las comunidades campesinas, es la alta tasa de analfabetismo entre mujeres adultas, que dificulta la ejecución de tareas relacionadas con la contabilidad, registros y trámites indispensables, condicionando el éxito en la conducción de negocios. Asimismo, esto dificulta la capacidad de aprendizaje en capacitaciones, cuando estas no consideran acciones dirigidas a un público no-letrado. Como señalaba una entrevistada:

“(…) hay señoras que no hablan bien castellano, entonces no lo entienden, ellas abandonan, sólo van por un certificado, por eso (mujer, capacitada)”.

Finalmente, las participantes de las capacitaciones que solo hablan quechua encuentran dificultades en su aprendizaje pues señalaron que algunos capacitadores solo manejan el castellano.

Empoderamiento Político

Un ejemplo de que la definición corporativa del EG en el caso de Las Bambas no contempla una dimensión política, se demuestra en una reticencia y temor a revertir o alterar el status quo y los patrones de comportamiento locales:

“De hecho en todos los proyectos que tenemos trabajamos con hombres y mujeres por igual, promovemos la participación de la mujer sí. Pero [el enfoque de género] no es algo que nosotros podamos obligar a, es algo que tiene que nacer. Aparte si nace es sostenible, si no nace estás un poco obligando y vaya a ser qué le va a pasar a la mujer si participa en un programa donde no participa el esposo (Hombre, Gerente de Desarrollo Social)”

Además, según la Gerencia de Desarrollo Social, no se ha invertido en talleres que atiendan la problemática de la violencia doméstica que sufren las mujeres en la zona, a pesar de manifestar que están al tanto de que existe, “pero todavía no hemos invertido en eso” (MMG, Asuntos Corporativos).

Por último; una vena de la literatura sobre minería y género indica que la RSC de proyectos extractivos o de desarrollo suelen enfocarse en obras que brindan más trabajo a hombres, o que no contemplan beneficios directos para las mujeres, fundamentalmente por su escasa participación política en los procesos de toma de decisión comunitaria. Una manera de revertir dicha desigualdad es promover liderazgos femeninos y colocarlos en posiciones de toma de decisión, como los Fondos Sociales Comunitarios, que son entidades que manejan importantes montos de inversión social. Sin embargo, en el caso de Las Bambas, algunos atributos de los Fondos Sociales Comunitarios presentan límites para revertir las desigualdades. Por ejemplo, la directiva del Fondo Social para el Desarrollo Sostenible de Las Bambas (FOSBAM), que funciona como una organización civil sin fines de lucro, solo está conformada por hombres en los siete puestos de su directorio: tres alcaldes distritales, dos provinciales y dos representantes de Las Bambas. Además, como también anticipa la teoría, de los siete proyectos principales de FOSBAM, solo uno beneficia, *explícita y directamente*, a las mujeres (MMG, 2017). Y dicho proyecto está orientado al rol reproductivo y de maternidad, es decir, al rol adscrito.

- Sistema de riego en Choaquere
- Producción y comercialización de papas en comunidad de Carmen Alto
- Construcción de carretera vecinal Tullumayu- Sijahui
- Construcción de camino vecinal Tomayccalla-Jayllinos
- Saneamiento básico integral de agua y desagüe en Pumamarca
- *Construcción de casa materna del Centro de Salud Progreso*
- Construcción de piscigranja en la comunidad de Carmen Alto (MMG, 2017)

El razonamiento de fondo es que con mayor participación de las mujeres, el desbalance en la captura de beneficios a través de proyectos no sería tan notorio. Por ello la RS debería evidenciar apoyo sistemático y constante formando asociaciones u organizaciones en el interés de las mujeres. Salvo organizaciones comerciales con fines muy específicos, como producción de artesanías para vender a la empresa, no existen iniciativas dirigidas a fortalecer la organización o la asociación que permita agregar las demandas colectivas de las mujeres. Incluso aún existe oposición social interna a que ellas se organicen y participen. Una lideresa entrevistada que estuvo en Lima para hablar con el gobierno central en momentos de conflicto, manifiesta que las mujeres en el contexto de Las Bambas “sí sentimos que los hombres no quieren que participemos, a pesar de que tenemos mejores planteamientos (mujer, comerciante capacitada)”. También indicó que cuando quisieron construir una candidatura política femenina no recibieron apoyo de la empresa porque “ni la empresa ni los hombres querían que las mujeres participen.”

Cuadro Resumen 2

	Nueva Morococha	Nueva Fuerabamba
<p>Definición corporativa del Enfoque de Igualdad de Género</p> <p>Énfasis en el empoderamiento económico en desmedro del empoderamiento político.</p> <p>Los casos no evidencian una incorporación institucionalizada de una visión de género, aunque sí hay evidencia de acciones de inversión social dirigidas a mujeres.</p>	<p>Trabajo con mujeres se inserta en un enfoque de “familias”.</p> <p>Política interna de no-discriminación hacia las mujeres.</p> <p>Periódicamente, se impulsa igualdad de oportunidades en capacitación y contratación de mujeres en la operación y en empresas contratistas.</p> <p>Hay retos para otorgar facilidades que compatibilicen la carga laboral doméstica y no doméstica de las mujeres.</p> <p>Las mujeres reconocen el trabajo de MCP con familias mediante talleres y visitas a hogares, aunque sobre todo durante la fase de construcción. Se desea que este trabajo se recupere.</p> <p>Las intervenciones con respecto a la violencia doméstica se han abandonado.</p>	<p>Trabajo con mujeres se inserta en un enfoque de “grupos vulnerables”, junto a niños, niñas, ancianos y/o discapacitados.</p> <p>No reconocimiento de impactos diferenciados de la minería por género.</p> <p>La empresa ha promovido el empoderamiento económico a través de capacitaciones en formación laboral y acceso a empleos, en su mayoría “feminizados” (lavandería, limpieza). Hay mujeres empresarias pero la mayoría no son de Challhuahuacho. Una dificultad es el analfabetismo.</p> <p>No hay avances en participación de las mujeres en espacios de representación ni decisión en torno a fondos de inversión social.</p> <p>La empresa no ha realizado talleres en violencia doméstica. Hay resistencia local a que las mujeres se empoderen políticamente.</p>

Cuadro Comparativo de Percepción Local sobre el Empoderamiento

Empoderamiento político
"Ha habido un cambio, algunos creo que se adoptan bien, algunos para mal, se han destruido hogares, bueno eso ya es un problema social, no [...] creo que acá las señoras o los señores se han ido..., se han distorsionado, hay varios que se han deshecho del hogar, se han separado." (Mujer, comerciante, Nueva Morococha)
"A lo mejor se han avivado. Dicen "Yo tengo derecho, tu no me puedes levantar la voz", "soy libre", hay mujeres que como se dice se les ha soltado la rienda y ya han hecho su vida y otros también así" (Mujer, relacionista comunitaria, Challhuahuacho)

Empoderamiento económico
"Más adelante yo pienso que, las mujeres ahorita se están actualizando y están nivelando casi a nivel del hombre. Algunas cosas, un poquito que nos marginan por la fuerza no más. Pero, la misma inteligencia tenemos, hasta mejores somos las mujeres que los varones"(Mujer, empleada local MCP, Nueva Morococha)
"Más que todo son las personas que para llevar sus cuentas, o son analfabetas, entonces se les dificulta, hacer gestiones, porque todo el trabajo es de acuerdo a la documentación. Entonces dentro de los grupos dirijan los que más conocen, entonces ellos dirigen y los otros siguen nomas' (p53)" (Mujer, relacionista comunitaria, Challhuahuacho)

5.1.3 Integración corporativa del enfoque de género

INDICADOR # 2
<i>¿Hay evidencias de que el Enfoque de Igualdad de Género ha sido "mainstreamed" en los PRSC?</i>

Aplicar un "mainstreaming" o "transversalización" de un EG implica "destacar las cuestiones de género e incorporarlas en todas las fases del proyecto, desde la planificación y durante la ejecución" (Eftimie et al; 2009). Según los "Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality" (GPC, 2017), para hallar indicios del grado de institucionalización del EG debe comprobarse si existen "internal systems" que incorporen dicho enfoque en los PRSC. Por ejemplo, un "gender champion" al interior de la empresa es una persona u oficina responsable de "desarrollar las políticas internas y las prácticas, y supervisar cómo pueden traducirse a la acción (Strongman et al, 2011)." Este responsable debe trabajar en el nivel interno con el área de Recursos Humanos, como ambas empresas lo hacen a través de sus políticas de igualdad de oportunidades laborales y de no-discriminación. Sin embargo, el mainstreaming también

debe ser trabajado en un área de proyección social o externa, es decir, con el Gerente de Relaciones Comunitarias o de Desarrollo Social (World Bank, 2009).

De otro lado, de acuerdo con el Banco Mundial (World Bank, 2009b), el punto de partida para hacer un mainstreaming del EG es efectuar un “gender impact assesment” o *línea de base por género*. Ello permitirá comprender los roles de las mujeres e identificar “key issues”, o problemas clave para las mujeres en la comunidad, desde las etapas de exploración hasta la etapa de cierre. La línea de base tiene una gran importancia porque permite una identificación temprana de las condiciones específicas de las mujeres para luego monitorear y medir la evolución de impactos *posteriores* a la actividad, ya sean positivos o negativos.

En sentido estricto, las buenas prácticas o standards globales (World Bank, 2011) no han sido aplicadas por las empresas estudiadas. Ni MCP o MMG ofrecen un EG con este nivel de integración o institucionalización a su interior. No se aprecia un componente de género incorporado en las fases de todos los proyectos de inversión social. Asimismo, no existen sistemas específicos -ni parte visiblemente autónoma de la estructura organizacional de la empresa- dedicada exclusivamente a atender y conectar esta dimensión de la RS con las otras fases operativas del negocio. Ninguna empresa ha elaborado una línea de base desagregada por género y por ende no están en condiciones de mantener un monitoreo efectivo sobre los “gender issues”.

MCP

Respecto a la institucionalización del EG, en esta empresa no se ha designado un “gender champion” y tampoco se ha designado “gender staff”; es decir, no hay personal dedicado a atender el EG exclusivamente. Existe personal femenino en el área de Relaciones Comunitarias, pero ciertamente eso no garantiza un trabajo programático en asuntos de género. No tener un responsable visible del EG tampoco implica que no existe ningún tipo de institucionalidad para lidiar con asuntos que afectan a las mujeres. Efectivamente, la responsable de Relaciones Comunitarias en Carhuacoto afirma:

“Hemos estado trabajando en base a varios lineamientos del Banco Mundial, y sí nos ha servido para obtener un poco de calma, digamos. Puede que no íbamos a tener secciones de género y teníamos que cumplir. Entonces, fue parte de un compromiso que asumimos *por voluntad propia* y hemos sabido llevar adelante, no sólo en la teoría, no solo contratando a especialistas, que sí lo hemos hecho, sino, digamos, ponerlo en el quehacer diario de la empresa, sea proveedor o proveedora, sea trabajador o trabajadora, en el campo que fuera.

Nosotros hemos trabajado en eso pero tomando en cuenta siempre los varios lineamientos que existen” (Mujer, Jefa de Relaciones Comunitarias).

Otro aspecto a resaltar es que MCP sólo cuenta con data *laboral* desagregada, pero no con data socio-económica por género, desagregada, histórica y actualizada. La información que se maneja sobre las mujeres impactadas fue realizada en el contexto de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) de 2009, donde el Estudio de Impacto Social (EIS) presenta una evaluación del impacto de incremento de oportunidades laborales para las mujeres y el cambio en las relaciones de género. Además, el EIS muestra que la participación de las mujeres en la Población Económicamente Activa (PEA) es desproporcionada entre hombres y mujeres (78,3% y 21,7%, respectivamente) y en la Población en Edad de Trabajar (PET) (KnightPiesold, 2009). Sin embargo, más allá de esos datos, no hay una línea de base socioeconómica por género. Lo que existe está elaborado “at the community level”, o sea, en términos comunitarios y generales.

Una clara limitación de no tener un “champion” o “internal systems” es que la empresa puede tener políticas corporativas de no-discriminación y asistencia social, pero los contextos mineros presentan una enorme cantidad de contratistas y terceros que dificultan monitorear el trabajo de esos proveedores con ciertos grupos de interés específicos. En este caso, luego del reasentamiento la RSC de estos proveedores adquirió más peso y el de MCP disminuyó. Por ejemplo, en Carhuacoto se indicó que el anterior proveedor de la empresa en servicios de alimentación y hospedaje venía haciendo un trabajo permanente y de alto impacto con madres solteras, quienes tienden a ser marginadas de las contrataciones para el trabajo. No obstante, la empresa canceló el contrato con este proveedor y entró en una disputa judicial con él por problemas de cumplimiento. El problema radica en que el actual proveedor no contempla acciones con mujeres solteras, por lo que estas madres fueron despedidas, perdieron sus ingresos y, por tener que cuidar a sus hijos, ya no tienen la oportunidad de ser contratadas. Esto afectó a mujeres solteras y casadas por igual, como indica una vecina contactada, que había sido capacitada para ser cuartelera encargada en el campamento y ascendió a capacitadora, pero terminó perdiendo su puesto por la entrada del nuevo operador de servicios de Chinalco:

“Pero Chinalco no nos defiende con los nuevos proveedores, el alcalde tampoco... él sabía que un montón de mujeres necesitábamos trabajar y nadie nos ayudó (mujer, capacitada por contratistas de MCP).”

En suma, la “tercerización de la RSC” es un asunto que las empresas mineras no pueden soslayar (Cano, 2016) ya que, ante la falta de sistemas internos de monitoreo, presenta una serie de riesgos que pueden desencadenar descontento social y, peor aún, limitar los impactos positivos en el empoderamiento económico de las mujeres. En la sección de recomendaciones se retoma este punto.

MMG

A pesar del compromiso de MMG con el ODS 5, no se observa un programa integral o una política transversal a todas las esferas de la empresa (interna y externa). Al igual que en MCP, el grado de institucionalización del EG en esta empresa es bajo. No se ha designado un “gender champion” ni tampoco un personal – “gender staff”- que monitoree la implementación del EG (aunque sí existe personal femenino). De manera similar al contexto de Toromocho, la información socioeconómica que se maneja sobre las mujeres impactadas fue realizada en el contexto de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA), donde el Estudio de Impacto Social (EIS) es un componente. No se ha formulado una línea de base de indicadores sociales y políticos desagregada por género.

La falta de una política transversal de género en la empresa puede deberse a que los funcionarios no coinciden plenamente con el contenido político de aquel enfoque y prefieren, más bien, enfocar el trabajo de los impactos en el plano socio-económico y en el nivel de “familias”. El discurso de los funcionarios en sus reportes de sostenibilidad demuestra que las iniciativas hacia las mujeres no conforman una unidad de trabajo independiente, sino que están enmarcadas dentro del trabajo que se realiza con un grupo de interés referido como pobladores “vulnerables”, que agrupa a mujeres con ancianos, niños y discapacitados.

En conclusión, en MMG el EG no parece haber sido “mainstreamed” en todos los procesos e iniciativas de la operación, pero la empresa es consciente de ello y al parecer está tomando medidas al respecto, pues empezará a generar data desagregada para atender este grupo y honrar el compromiso que han hecho con el ODS 5:

“Tratamos de convertir estos compromisos que están un poquito dispersos y ponerlos en proyectos. Y, luego, los proyectos encaminarlos dentro de cada uno de los ejes que estamos llevando adelante. (...) Porque también estamos en el proceso de poder implementar indicadores. O sea, ya teníamos seleccionados los indicadores para cada proyecto, lo que falta es tener la data que nos permita indicar, digamos, qué tipo de resultados nos dan cada uno de los indicadores. O sea, en ese proceso estamos en este

momento. Muy avanzados, por cierto, en algunas cosas más que otras. Pero estamos en ese camino (Hombre, Desarrollo Social MMG)”

Cuadro Resumen 3

	Nueva Morococha	Nueva Fuerabamba
<p>Integración del enfoque en el core business (“mainstreaming”)</p> <p>Ni MCP ni MMG ofrecen enfoques de género tan institucionalizados o integrados a todas las fases de proyectos mineros, respecto a avances en estándares internacionales</p>	<p>No cuentan con un personal encargado específicamente de temas de género, aunque el personal afirma considerar lineamientos del Banco Mundial en su actuar.</p> <p>No cuentan con línea de base socioeconómica por género, salvo la del EIA. Solo tienen data laboral desagregada.</p> <p>Incorporar visión de género contribuiría no solo a la RSC de MCP, sino de todos sus contratistas, comprometiéndolos a incluir a las mujeres.</p>	<p>No cuentan con un personal encargado específicamente de temas de género.</p> <p>No cuentan con línea de base socioeconómica por género, salvo la del EIA.</p> <p>El enfoque está más orientado a familias o grupos vulnerables que a mujeres. Sin embargo, se comenzará a generar más data desagregada por género, en mérito del compromiso de MMG con el ODS 5.</p>

5.2 PRSC y Desarrollo Local (desarrollo de mano de obra y proveedores)

5.2.1 Integración corporativa del Desarrollo Local

INDICADOR # 1
¿Hay evidencias de que los PRSC apuntan a conducir el crecimiento económico con estrategias de <i>local procurement</i> en el desarrollo de mano de obra y proveedores?

Como se indicó anteriormente, el acceso al empleo y a las oportunidades comerciales es crucial para la mayoría de las comunidades en las zonas mineras, porque es una manera directa de capturar beneficios y mejorar su bienestar. Allí la preferencia por los contratos comerciales locales, el suministro de capacitación en habilidades comerciales a la población local, y los programas de desarrollo de proveedores adquieren crítica importancia, porque al impactar directamente en “el empleo, los ingresos y los encadenamientos” se transforman en

mecanismos a través de los cuales la minería da señales de transformación económica en el contexto local (Chuhan Pole et. al, 2017:15; Brereton et. al, 2017). Sin embargo, el incumplimiento de las expectativas de la comunidad en estas dimensiones desencadenan trastornos y conflictos con frecuencia (Casas, 2015, Casas, 2016; Rees et al; 2012).

MCP

En el rubro de desarrollo de la mano de obra local, MCP ha brindado capacitación orientada a que la población adquiera las habilidades para trabajar en la planta y sus operaciones conexas, con la empresa o con sus contratistas, en el uso de maquinaria y en varios oficios técnicos. Por ejemplo, se ha tomado conocimiento de capacitaciones que MCP financió y coordinó directamente con algunos centros de capacitación técnica, como TECSUP, SENATI, SENCICO y CETEMIN. Particularmente, ha resaltado la existencia de un conocido programa de inversión en capital humano (en el año 2011) llamado “ToroBoys”, que capacitaba a la población local para trabajar con la empresa, operando maquinaria pesada y realizando funciones técnicas (Sanborn y Dammert, 2013). Como muestra de la tracción que tiene la noción de Creación de Valor Compartido (CVC) en el sector minero (como un modelo que se aleja de la filantropía), una funcionaria de Chinalco señalaba:

“nosotros inclusive hemos logrado que gente que no tenía los recursos, por ejemplo, para prepararse o para capacitarse lo haga a través de programas como el Toroboys [...] Valorar a este programa como ejemplo de valor compartido se basa en la idea de beneficio mutuo: [...] la comunidad se ha visto beneficiada porque parte de su gente fue involucrada desde el inicio de la contratación, y también es beneficioso para la propia empresa, porque usar mano de obra local obviamente reduce costos” (Mujer, funcionaria MCP).

En la línea de aprovechar la RSC para crear valor compartido a través de programas de apoyo a proveedores locales y desarrollo de negocios, la iniciativa más visible es un proceso que se llama “homologación de proveedores locales”. Esta consiste en brindar capacitación orientada a mejorar el estándar de los servicios brindados por la población local en hotelería, restaurantes y gran variedad de otros negocios pequeños (bodegas, bazares) y de mayor envergadura (empresas de transportes, por ejemplo).

El objetivo principal de las capacitaciones es alcanzar la homologación para poder brindarle servicios a la operación. Se enseñan distintas facetas de los negocios: desde atención al cliente y calidad de los servicios, hasta capacitaciones en procesos que aumenten la eficiencia y rentabilidad de los negocios:

“Ahora contamos con RUC. (...) Por ejemplo, en mi caso, yo no sabía sacar un IGV. Yo vengo acá me ayudan, me asesoran. Señorita, he vendido esto. Me asesoran. Me dan esa pauta, ¿no? Tienes que vender así, así. (...) También, este, ha venido de la universidad desde Huancayo al respecto de SUNAT, respecto de cómo debemos atender al público, valorar a nuestro cliente. (...) Estamos capacitados prácticamente para atender a nuestro público y ser formales” (Mujer, capacitada).

Respecto a la capacitación para homologar los servicios de hotelería, restaurantes y negocios pequeños, los vecinos tienen una opinión positiva de la labor de MCP:

"Claro, nos ha capacitado acá para manipulación de alimentos, bodega. Nos ha capacitado en cuanto a la bodega, hotelería, un poco de electricidad, nos ha capacitado por un lado. Entonces, hay que valorar también que nos ha capacitado” (Hombre, comerciante capacitado).

A pesar de que la población de Nueva Morococha reconoce el esfuerzo de la empresa en las capacitaciones, la preocupación porque Carhuacoto se habría convertido en un monopsonio o “mercado cautivo” por MCP es mayor. La población percibe depender excesivamente de la operación minera, y se repite frecuentemente que Carhuacoto se ha convertido en un “pueblo fantasma” por la poca integración socioeconómica de la nueva ciudad con respecto al ámbito operativo de la empresa (que tiene sus campamentos en otras áreas). La población indica un claro temor a que el tiempo invertido en las capacitaciones pierda toda utilidad si no se genera un mayor dinamismo económico en Nueva Morococha.

"Si hubiera negocio acá [...] no nos quejaríamos que no nos dan empleo. Entonces, pero si no hay negocio tienes que estar pidiendo empleo. Si no hay empleo, el negocio. Pero si hay un movimiento económico hasta muchos dejarían de trabajar porque sabes que la empresa está comprometida contigo y tú invertirías con más ganas. Por ejemplo, me dice veo, por ejemplo, acá para invertir en hotel; invierto en hotel. Por qué, porque yo sé que la minera o las otras mineras van a venir, van a consumir. Pero, ahora, ¿con qué garantía puedes invertir?" (Hombre, comerciante capacitado)

MMG

Como se desprende de los reportes públicos anuales de la empresa, las iniciativas para el DL y la gestión de proveedores están enmarcadas en un discurso más amplio sobre el DS. Para impulsar el desarrollo de la fuerza laboral local, la RSC de MMG cuenta con una Oficina para la Promoción del Empleo Local desde 2015. Esta Oficina promueve la creación de capacidades

y el impulso de proyectos productivos relevantes para la región. Dentro de la cartera de iniciativas de creación de capacidades se encuentran:

- Programa de Formación Local
- Programa de Operadores de Equipo Pesado de Fuerabamba,
- Programa de Formación de Asistentes de Planta Concentradora
- Programa de Graduados y de Profesionales Junior
- Programa “YachayWatakunapaq”
- Curso de Capacitación con TECSUP.

La mayoría de estos programas están orientados a capacitar a la población del AID en los siguientes oficios: soldadura, albañilería, instalaciones eléctricas y sanitarias, carpintería, metálica, especialista de fierros y encofrados, conducción de maquinaria y vehículos pesados, topografía, computación, construcción, cocina y hotelería. Estas actividades son también las que MMG demanda mediante más servicios o productos.

La empresa manifestó tener dos áreas internas encargadas de gestionar a los proveedores locales. Hay un área técnica que gestiona compras ligadas a “talleres”, que tiene cerca de 16 proveedores: de metalurgia, metalmecánica, soldaduras y servicios afines. En esta modalidad de compras, la selección del proveedor está abierta al mercado, a la libre oferta y demanda, y a las típicas cuestiones de calidad y precio. Aquí “no hay presión social”, no hay convenios, y “*no le dan prioridad a nadie por ser de la zona*”, como expresa un funcionario de MMG. Una segunda área es la que lidia con los contratistas, que son más de 200 regulares, para servicios de transportes, hospedaje, alimentación:

“aquí sí la empresa ha hecho acuerdo sociales, en cuanto a precios, colocaciones, o sea, la empresa se comprometió a ponerle determinada cantidad de gente a las personas (Hombre, funcionario de MMG).”

El ejemplo más claro de “business development” es el Programa de Desarrollo de Empresarios Locales de Las Bambas (PDEL), para “desarrollar la gestión de negocios, productividad y rentabilidad de las empresas locales” (MMG, 2017). La empresa asegura que ahí se capacita y asesora a empresas locales, con el objetivo de mejorar la oferta de sus servicios y actividades. Tiene 47 empresas participantes y, en 2016, reporta haber brindado 350 asesorías a empresarios locales y a 450 negocios censados en temas empresariales, tributarios y de calidad de servicios (entre ellos, 26 restaurantes, 120 hospedajes y 37 lavanderías).

Al cierre de 2015 había 327 proveedores locales de un total de 1542 proveedores. Para octubre de 2016, MMG Las Bambas trabajaba con 320 proveedores locales en los rubros y servicios de: fabricaciones de parabólicas, armados de techos y cercos metálicos, construcción de obras civiles, mantenimientos de maquinaria, servicio de planchado y pintura, mantenimiento para tractores, montaje de postes, ferretería eléctrica, hospedaje, restaurantes, transportes y lavanderías. Al 2016, la empresa reporta haber hecho compras por más de US \$27 millones (13 millones a compras distritales en el AID y 14 millones a compras a empresas ubicadas en las provincias del AI) (MMG, 2017).

El desarrollo de negocios y proveedores locales ha requerido montar un sistema muy similar al de MCP y la mayoría de empresas a gran escala, por lo que se ha requerido la homologación de proveedores locales. Esto con el fin de ayudar a los empresarios locales a cumplir con estándares de calidad más altos que les permitan adjudicarse contratos de mayor envergadura, pasando de ser proveedores a contratistas. Como indica el representante de Desarrollo Social:

“Inicialmente lo que hacen, cuando empiezan a crecer, es darle servicio a las contratas [que le brindan servicios a MMG]. Un ejemplo bien sencillo, los hoteles que tienen en Challhuahuacho, ¿a quiénes brindan servicio? No es a la empresa, sino es a los contratistas de la empresa. Si en algún momento, y eso es algo que estamos buscando (...), desarrollaran un hotel, digamos, en Cuzco, a partir de las capacidades que han aprendido aquí, nosotros estaríamos encantados de, como empresa, ir a ese hotel que la comunidad ha desarrollado. Y esa sería una forma en la que ellos han evolucionado de ser proveedores locales a ser contratistas” (Hombre, Desarrollo Social de MMG).

Este punto es clave y se retoma en las recomendaciones, pues resulta claro que la propia empresa es consciente de que los empresarios verdaderamente exitosos serían los que no dependen de un solo proyecto o de proyectos de la AID y pueden expandir sus negocios.

A pesar de las acciones de la empresa, si bien se han desarrollado proveedores locales, parece que muy pocos se han convertido en contratistas. Uno de los compromisos de la RSC de MMG se compromete a elevar al proveedor local “a un punto que permita suministrar de manera competitiva, bienes y servicios a Las Bambas y, eventualmente, a otros clientes en el Perú y a nivel internacional (MMG, 2017)”. La única persona contactada que está en proceso de conseguirlo indica haberse negado a recibir apoyo de la empresa, y lo ha logrado formando una asociación independiente de las que trabajan con MMG. Además, esta conocida lideresa, dirige una Asociación de Comerciantes de 15 restaurantes, que han decidido empezar a autofinanciar sus capacitaciones porque perciben que:

“La RS de MMG va en contra de nosotros. No cumplen, es para la foto; es un engaño; no lo ejecutan, nosotros queremos ser independientes. (Mujer, Comerciante Capacitada)

No obstante, en términos de “valor compartido”, esta es una tarea que MMG debería estar impulsando más decididamente: formar contratistas que puedan atender otras operaciones en el Perú y, como lo logró BHP Billiton en Chile, exportar estos servicios a otras partes del mundo (Katz et. al, 2018; Navarro, 2017).

Otras limitaciones desde la perspectiva local indican una fuerte percepción de que estas capacitaciones fueron organizadas en los años de construcción de la mina (2012 en adelante), y que culminada esta etapa, el flujo e intensidad de las mismas disminuyó notoriamente (2014 en adelante).

“Con Xstrata sí había full capacitaciones. Incluso para los restaurantes, para hospedaje... (p51) Había capacitaciones, con Xstrata era distinto, no era como esta empresa” (Mujer, docente).

El cambio en la frecuencia de las capacitaciones, de acuerdo con algunas entrevistadas, se habría dado con la adquisición del proyecto por MMG, y esto posiblemente alimenta la percepción del incumplimiento del Acuerdo Marco. De hecho, varios entrevistados afirman que se ha tenido que presionar fuertemente a la empresa para que se decida a invertir en el desarrollo de capacidades locales:

“-Sí han traído a TECSUP, así, pero con cuanta exigencia pues.

-¿A qué se refiere?

-.Por ellos no. Porque se ha presionado con las medidas de fuerza, como se ha tomado paros, así. Por eso, con tanta presión han podido traer a capacitar (...) Casi obligado pues lo han hecho’ (Hombre, dueño de restaurante).

En la línea previamente descrita, también se indica que ha faltado seguimiento y que las capacitaciones solo se realizaron para conseguir la licencia social. Además de ejecutarlo por obligación, también hay quienes creen que esto no beneficia al pueblo sino a la empresa, y son críticos de cómo se trata o publicita esta información o estas iniciativas:

“(...) ellos dicen responsabilidad social (...) Pero ha sido una necesidad de mercado, que ellos han necesitado de los empresarios. Porque cuando tú quieres salir adelante inviertes dinero. Pero eso no quiere decir que eso es lo que ha dado la minera o que lo ha invertido

dinero como si lo hubiera dado gratis (...) hablaban mucho de eso y yo no entendía mucho eso. Entonces, ahora sí entiendo. Por ejemplo, yo invierto, porque ese es mi dinero. Yo tengo que invertir si quiero crecer. Es lo mismo que hacen ellos, pero; o sea, a mí nadie me ha dado gratis ese dinero. No es que la gente a mí me ha dado, o que la minera me ha dado gratis un dinero. Es una inversión y ha habido una necesidad de mercado. Y ellos necesitaban de nosotros, nosotros hemos invertido nuestra plata y por eso nos han dado. No como dice la minera ahora que eso ha sido una proyección social, eso es como lo ven ellos" (Mujer, trabaja en servicios de hotelería y restaurantes)

Los entrevistados también identificaron límites para el aprovechamiento y participación en los procesos de capacitación, y calificaron las capacitaciones recibidas por MMG de "muy generales" y hasta "pésimas". Entre ellos, afirmaron que algunas de las capacitaciones eran muy teóricas y sus contenidos eran difíciles de entender sobre todo para las mujeres participantes no letradas. Como señalaba una exdirigente de una asociación:

"No había mucho práctico, y práctico tienes que ser. Por ejemplo, antes traían todos los estos para capacitar y decían "esto es esto, tienes que saber utilizar eso". En cambio "esto para qué servirá pues, me han traído y para qué servirá", no te dicen nada. En cambio, el otro dice "esto sirve para esto, esto tienes que utilizar de esta forma". No era así pues (...). Siempre han sido muertas las capacitaciones. Y de eso varias veces yo les he dicho "así no debe ser la capacitación" (Mujer, trabaja en hospedajes).

Cuadro Resumen 4

	Nueva Morococha	Nueva Fuerabamba
Integración del Desarrollo Local en el core business	<p>Capacitación orientada a que la población adquiera habilidades para trabajar en la planta y sus operaciones conexas, con la empresa y con sus contratistas, en convenio con institutos como SENATI y TECSUP (p.e. programa "ToroBoys").</p> <p>Emprendió una "homologación de proveedores locales" para mejorar estándares de sus servicios.</p> <p>Sin embargo, hay una percepción alta de "dependencia" de MCP,</p>	<p>MMG cuenta con una Oficina para la Promoción del Empleo Local para promover la creación de capacidades e impulso de proyectos productivos relevantes. Este trabajo se estructura en seis programas.</p> <p>Existe el Programa de Desarrollo de Empresarios Locales de Las Bambas para capacitar y asesoras a empresas locales. Con 47 empresas participantes en el 2016.</p> <p>327 proveedores locales de un total de 1542.</p>

	sobre todo después de la construcción de la operación. Demandan que se invierta más para activar el "dinamismo económico".	Programa de homologación de proveedores para mejorar estándares, pero muy pocos han dado el salto de convertirse en contratistas. Sin embargo, hay percepción de que la capacitación disminuyó luego de la construcción y que esta se hizo instrumentalmente (para obtener la licencia social). No se realiza seguimiento de personas capacitadas.
--	--	---

Cuadro Comparativo de Percepción Local sobre desarrollo de capacidades de la Mano de Obra Local

Capacidades de mano de obra local (i)
"El problema en la capacitación es que genera la expectativa. Y al generarse la expectativa, la persona que fue capacitada se siente con el derecho que ahora tiene que trabajar en la empresa." (Hombre, gerencia de Desarrollo Social MMG Las Bambas)
"Claro, TECSUP. Hace tiempo que hubo Toro Boys, parece que todos egresaron de TECSUP ¿no? Están en planta. Creo que es beneficioso. [...] Y yo creo que no se repite hasta ahora. Dijeron que iba a ver otro Toro Boys pero hasta ahorita no lo repiten. Yo pienso que también deben repetirlo más" (Hombre joven; transportista, Carhuacoto).

Capacidades de mano de obra local (ii)
"Y me han ayudado a implementar, en general nosotros cuando tenemos una bodega tenemos sin criterios de seguridad, sin, sin manipular los alimentos bien. Pero ahora nos han capacitado en ese motivo de por ejemplo cómo debe ir una bodega bien organizada, los sitios de seguridad, cuál es la manera adecuada de atender. Incluso nos han ayudado en formalizarlo. Ahora contamos con RUC. Nos ayudan, por ejemplo, mucho más allá. Por ejemplo, en mi caso, yo no sabía sacar un IGV" (Mujer, Dueña de Bodega, Carhuacoto)
"Sí he escuchado que en la población ha habido capacitaciones para hoteleros, capacitaciones para restauranteros, manejo de alimentos y otras muchas cosas, han estado ayudando a formar sus empresas, empresas de transporte... entonces sí han estado haciendo esas capacitaciones" (Mujer, educadora, Challhuahuacho)

Cuadro Comparativo sobre Percepción Local de Desarrollo de Proveedores

Desarrollo de negocios y apoyo a proveedores locales (i)
"...Pero de ahí se perdió porque no había un seguimiento de la minera, de seguir haciendo. Solamente ellos... yo siento eso, que ellos solo lo hacen por tener la licencia social, tienen todo lo demás, y después se olvida de la gente" (Hombre, trabaja en servicios, Challhuahuacho)

“todo lo que era de Fuerabamba la empresa calladito tenía que atracar porque estaba en un proceso muy delicado de tratar de moverlos, entonces para lograr eso pues prácticamente la empresa ha tenido que aceptar casi todos los petitorios de la empresa, de la comunidad, toditos y toditas ah” (Hombre, empresario, Challhuahuacho)

Desarrollo de negocios y apoyo a proveedores locales (ii)

'Nosotros incluso ahorita estamos vendiendo un poco más, qué le puedo decir, lo que pasa acá es que no hay gente para vender, yo estoy llevando allá a la mina y eso es lo que me ha incrementado, pero si la gente cada vez se está yendo más. Acá solo tenemos venta cuando hay paradas, estamos reventando cuando hay paradas, pero cuando no hay yo no tengo de Chinalco nada, la gente que yo tengo es de otra mina, esa gente es mi base para sobrevivir' (p2) (Hombre; hotelero Carhuacoto)

“Una de las cosas que yo pienso, que deberían ser bastante claros, porque la gente entiende, tienen que medir cosas. Por ejemplo, yo le digo algo, yo tengo a alguien que conozco en Pumamarca y hay gente que les está diciendo “oye, acá va a haber”... por el simple hecho de crear un desorden, ¿no? “acá va a haber gente, inviertan su dinero y hagan hoteles, restaurantes, hagan lavanderías”, esas cosas, **yo pienso que la gente no debe engañar de esa manera, porque cuánto tiempo van a... si solo va a ser por dos años, ¿cuánto tiempo? No van a recuperar su dinero**, porque hacer un hotel, invertir en un restaurante es bastante” (Mujer, dueña de hotel, Challhuahuacho)

5.2.2 Alianzas estratégicas para el desarrollo local

INDICADOR # 2
¿Hay evidencias de que los PRSC están articulados con autoridades locales u otras empresas mineras de la zona?

Las zonas donde opera la minería generalmente carecen del nivel de desarrollo humano más básico, muestran economías precarias –muchas veces de subsistencia- y no hay instituciones políticas efectivas. Por eso las empresas deben darle un valor social a sus operaciones, creando algún tipo de “valor compartido” en la extracción -algo que desde el sector corporativo ha sido descrito como “extracting with purpose” (Porter, 2013). No obstante, los PRSC que apuntan a solucionar “necesidades estructurales” de las zonas donde opera una empresa, requieren crear o “construir alianzas con ONGs, el gobierno y otras compañías (FSG, 2015).” La suma de esfuerzos de actores estratégicos en el área del proyecto es necesaria para resolver las brechas de desigualdad. De lo contrario, y si la empresa entra a reemplazar al

Estado (proveyendo servicios básicos, por ejemplo), se estaría contribuyendo más bien a la “erosión institucional” (Perla, 2010).

En los casos estudiados, es notoriamente bajo el grado de articulación con las autoridades relevantes para ejecutar PRSC que apunten al desarrollo de mano de obra y proveedores locales. Si bien con las autoridades regionales parece haber más colaboración y comunicación (aunque también bastante limitada), el nivel del diálogo con las autoridades distritales en las AI parece ser nulo en ambas operaciones.

De manera similar, el grado de articulación con otras empresas mineras y no-mineras de la zona es clave, porque se pueden coordinar proyectos conjuntos que no sólo multiplicarían los efectos positivos de algunas intervenciones, sino que ahorrarían costos operativos a las operaciones y las podrían hacer más rentables. Sin embargo, en este plano la colaboración también ha sido limitada. En el caso de Toromocho no parecen haber existido iniciativas de trabajo colaborativo y, en el caso de Las Bambas, las iniciativas potenciales han quedado estancadas.

MCP

Como se indicó en la sección metodológica, las autoridades políticas no pudieron ser contactadas para el caso Toromocho. Los representantes estatales se encuentran distanciados de la empresa minera y de la propia comunidad, por lo que se ha tenido que recurrir a representantes del MINEM para aclarar la posición del Estado y las dinámicas de la política local. El funcionario contactado, que fue participante activo en los procesos de negociación con la comunidad, indica que la falta de articulación para estos trabajos se debe, en primer lugar, a la falta de capacidades de gestión del actual alcalde. Se nos indica que el actual alcalde ganó notoriedad en la zona a través de su programa de radio, y que, en la medida en que “viene del Frente de Defensa”, no tiene habilidades de gestión, sino exclusivamente de movilización política.

Precisamente la falta de capacidades de gestión estatal habría ocasionado que la actual administración haya sido “tomada” por una serie de “asesores técnicos” de otras zonas del país. En principio fueron contratados para facilitar la gestión de los proyectos municipales, pero terminaron haciendo obras de bajo impacto que muchas veces quedaron inconclusas. Por ejemplo, una carretera en la salida de Carhuacoto que se empezó a construir en una zona con tierra no apta, lo cual evidenció que todos los estudios previos eran irregulares también.

"Nosotros estamos viviendo con el señor ya dos años. Incluso, él mismo tiene problemas. No da rendición de gastos. No convoca un cabildo abierto. Ni de su gestión ahorita se sabe nada" (Hombre Joven, Capacitado).

En el nivel regional, la gestión que entró en 2014 "desconoció todo" lo que había acordado la gestión anterior, por "oposición política interpartidaria" y por "protagonismos e intereses políticos". Al mismo tiempo, los propios funcionarios del MINEM reconocen que, desde el gobierno nacional, también han actuado con desidia y con lentitud, por ejemplo, en impulsar la firma del Convenio Marco.

En cuanto a la articulación de MCP con otras empresas, los entrevistados reconocen que toda "la carga" o la "responsabilidad" de la labor social ha recaído únicamente sobre MCP, a pesar de que también existen otras compañías mineras en la zona. Sólo se indicó un trabajo conjunto de MCP y Volcan para vacunar ganado en la zona ("campaña de dosificación") y para construir una pista en la zona de Yauli. Según se menciona, las empresas Panamerican Silver, la Sociedad Minera Austria Duvas y Volcan no reciben las mismas exigencias, y no dan muestras de querer generar una política integrada de RSC. Sobre esto, comenta lo siguiente un participante de uno de los Focus Group:

"Y bueno, yo también diría que no solamente pongamos la carga a Chinalco, sino que la responsabilidad social yo creo que sería netamente todas las unidades mineras que nos rodean. Yo veo de un lado que nos han dejado de lado por ejemplo Argento, Dubas, Volcam".

Otro participante añade:

"todas las unidades mineras apoyaban en Antiguo Morococha. En cambio, acá se le ha cargado todo a Chinalco. [...] No es justificable eso. Las otras empresas también tienen una responsabilidad con el pueblo" (Hombre, Vigilante).

El reclamo de la población de Nueva Morococha frente a las otras compañías está directamente ligado al temor de que Carhuacoto se convierta en un "pueblo fantasma", ya que en la antigua Morococha el espacio era compartido por todas las operaciones, lo que imprimía un mayor dinamismo económico al territorio. La falta de articulación de MCP con otras empresas está ligada al reclamo por no presionar "*para que las contratadas bajen*" desde sus campamentos a Nueva Morococha. Esta situación es recurrentemente señalada como la principal problemática que enfrenta Nueva Morococha hoy en día. Ellos sostienen que "bajaron" (a Nueva Morococha) porque les aseguraron que las otras compañías también lo harían. Como esto no ha sucedido, la población se siente engañada y preocupada de cara al futuro.

Finalmente; la falta de articulación con autoridades, con otras empresas mineras y con empresas no-mineras, estaría poniendo en riesgo el propio sentido de las capacitaciones y las exigencias que acarrea la homologación. Como una señora indicó:

“Bueno, no sé, yo digo, ellos exigen, como minera te exigen ¿no? pero exigen y exigen, si no hay gente y no te dan ¿para qué te sirve? ¿Para qué te sirve hacer un restaurante homologado como ellos piden si en un momento no va a haber gente? Quizás ahora por lo que ha habido una presión, quizás, ¿no? pero anteriormente estábamos homologados y no teníamos gente, de nada nos valía, nos exigían y exigían y exigían y era un poco ya hasta fastidioso porque tu decías inviertes e inviertes y no ves pues el dinero ¿no?” (Mujer, dueña de restaurante).

MMG

En el caso del proyecto Las Bambas, la articulación para trabajar conjuntamente asuntos como la competitividad y el desarrollo de capacidades empresariales, desde el punto de vista de la empresa, encuentra como principal obstáculo las limitadas capacidades de las autoridades para dirigir procesos de esta complejidad:

“Yo no sé qué tanto valor al aspecto técnico del análisis de cómo vas a implementar el negocio te puede traer involucrar al gobierno local. Porque, por lo general, y eso es una verdad no solamente en Challhuahuacho, es en todas partes, es que no hay mucha capacidad de gestión. (...) Casi 100 millones de dólares de regalías. ¿Cómo se han gastado esa plata? O sea, el día que yo vea un estudio que me diga cómo se han gastado ese dinero y cómo ha impactado; voy a estar bien contento de verlo. Porque no, nunca he visto ese tipo de análisis (Hombre, Desarrollo Social)”

Las últimas gestiones del Distrito de Challhuahuacho las han ejercido representantes de las comunidades (de las zonas rurales), quienes, se dice, están poco capacitados para gestionar proyectos de inversión. Al igual que en Toromocho, los alcaldes tienen asesores técnicos que en realidad no han contribuido a ejecutar proyectos de alto impacto. En la zona hay serios problemas con un proyecto de agua y saneamiento que no termina de ejecutarse, a pesar de que el Fondo Social asignó los fondos. Asimismo, tampoco hay un sistema salubre de gestión de residuos sólidos y hay problemas en la gestión de las escuelas locales. Al margen de las capacidades, este impasse tiene un trasfondo que ilustra la complejidad de la política local. Los pobladores urbanos entienden que los alcaldes entrapan las obras en el distrito “por venganza”, pues las comunidades afirman que las zonas urbanas han actuado antes con desprecio hacia ellos (*“han maltratado a sus padres”*) y ahora les corresponde a ellos beneficiarse (o impedir que la zona urbana se beneficie). No obstante, el alcalde también está

acusado de corrupción y ha sido perseguido por la justicia por estos temas, pero “no da respuesta”.

La desarticulación de la empresa y la sociedad con estas autoridades es ilustrada por la actual relación entre las gestiones entrantes y salientes, quienes se acusan mutuamente de tener “arreglos particulares” y “prebendas” con la empresa. Se indica, por ejemplo, que la nueva gestión representa a las familias “sin negocios”, y se encuentra en un proceso de Revisión del Cumplimiento de los múltiples acuerdos firmados. Durante este proceso, al parecer el alcalde no quiere dialogar con el personal de la empresa MMG en campo, sino solo con el Vice-Presidente de la compañía.

En el nivel regional de gobierno, la población considera estar completamente abandonada por sus autoridades: *“nunca he visto nada, ni que vengan”*; *“ni siquiera han construido el hospital”*. Por su parte, MMG afirma trabajar de la mano con el Gobierno Regional. Incluso han trabajado y promueven conjuntamente un estudio de competitividad para Apurímac. Si bien el estudio fue realizado por el exministro de Economía Luis Carranza, éste aún no tiene la tracción política necesaria y no ha generado impactos significativos.

La Gerencia de Asuntos Corporativos y Desarrollo Económico Local de la empresa mantiene buenas relaciones con las Direcciones de Salud, Educación o Producción, pero los expertos indican que estas instancias de gobierno operan con una “lentitud exagerada”. Ello alcanza incluso al propio Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que pone trabas y no autoriza la ejecución de muchas de estas iniciativas. Por el frente del Gobierno Regional manifiestan, más bien, que los Comités de Desarrollo de la Competitividad no recibieron el respaldo político de la Gerencia de Desarrollo Social de MMG. También indican que si bien las relaciones no son malas, existe una poca coordinación con el actor minero: *“El pensamiento de ellos es cómo paliar la crisis; recién allí nos llaman”* (Representante GORE Apurímac en Lima).

Desde el punto de vista de articular iniciativas con otras empresas mineras en la zona, MMG ha planteado que se intentó consolidar el “Comité Apurímac” con otras empresas mineras, pero que no logró consolidarse en un marco de acción tangible. En algún momento el proyecto Las Bambas se pensó para ser desarrollado juntamente con los proyectos Constancia y Antapacay, articulando un “corredor minero del sur”. Sin embargo, actualmente cada proyecto ha seguido su propio plan de DL. Dado que no se diseñaron vías compartidas, ahora el transporte de estos tres proyectos *“se encuentra trabando todo el tráfico de Arequipa”*.

Aquí conviene resaltar la complejidad de “articularse a lo local” en que se desenvuelve MMG, pues debe atender demandas desde múltiples localidades que, simultáneamente, se consideran legítimas receptoras de los mismos beneficios que puede otorgar la actividad

minera. La siguiente explicación del contexto de la empresa, al margen de las capacidades de las autoridades, puede iluminar la dificultad indicada:

“Nuestro gran problema es que nosotros trabajamos en ámbitos complejos. Entonces, tenemos la comunidad que quiere todo el transporte concentrado. Tenemos 80 vehículos con la comunidad. Después, a nivel provincial también nos piden lo mismo. Y a nivel regional, la Federación de transportistas que también dice no, nosotros queremos todo concentrado. Oye, no; pero yo tengo vehículos de la comunidad. Sí, pero también somos Apurimeños. Entonces, hay siempre esa temática. Y después viene Arequipa y los Congresistas. O sea, es complejo. O sea, la demanda es insuficiente para toda la oferta que a veces hay de algunas cosas” (MMG, Asuntos Corporativos).

Un punto clave en la discusión sobre la articulación de las autoridades locales con la RS de la empresa pasa por entender que en estos casos – acaso en Perú, en general- los acuerdos no se establecen con las autoridades o las instancias de gobierno: se hacen directamente con las comunidades. Ello deja a las autoridades, de alguna manera, fuera del desarrollo económico local impulsado por la empresa (se discute este asunto en las recomendaciones).

Cuadro Resumen 5

	Nueva Morococha	Nueva Fuerabamba
<p>Colaboración y “leverage” (articulación con autoridades locales y empresas vecinas)</p> <p>El grado de articulación con las autoridades relevantes para ejecutar PRSC que apunten al desarrollo de mano de obra y proveedores locales es notoriamente bajo.</p>	<p>No hay articulación con autoridades locales y regionales. Cuando hay articulaciones, los cambios de gestión pueden discontinuarlas por diferencias políticas.</p> <p>Corrupción política.</p> <p>Falta de articulación con otras empresas mineras, que parece agravarse por distancia de nuevo reasentamiento y ausencia de exigencias de la población local a otras mineras.</p> <p>Percepción local de “abandono” a la zona, por parte del Gobierno Regional y el MINEM.</p> <p>RSC recae completamente sobre MCP y se libera a</p>	<p>Articulaciones con gobiernos locales limitadas capacidades de las autoridades para gestionar proyectos de inversión.</p> <p>Corrupción política.</p> <p>Trabajo con Gobierno Regional en temas de competitividad. Sin embargo la percepción local es de “abandono” a la zona, por parte del Gobierno Regional y el MINEM.</p> <p>La articulación con autoridades se dificulta por expectativas de comunidades de trato directo.</p> <p>Falta de articulación con otras empresas mineras y no mineras. Algunas iniciativas se quedaron en el plano de</p>

	otras empresas “menos responsables”.	ideas, sin acciones concretas.
--	--------------------------------------	--------------------------------

6. RECOMENDACIONES

A continuación se formulan dos recomendaciones para cada componente analizado (cuatro en total), a fin de contribuir a revertir las principales limitaciones identificadas para ambos proyectos en la sección anterior. Para formular y justificar las recomendaciones se ahonda la descripción de algunas problemáticas clave ya identificadas, pero también se describen algunos aspectos no contemplados inicialmente, que pueden considerarse “consecuencias inesperadas”. Nuevamente se recurre a la teoría revisada sobre RS para conectar el diagnóstico a las recomendaciones y “problematizar” su aplicación- o aplicabilidad- en los contextos específicos estudiados.

6.1 Integrar e institucionalizar el enfoque de género

RECOMENDACIÓN # 1
<i>Afinar la definición corporativa del enfoque de igualdad de género, fortaleciendo la dimensión política del empoderamiento</i>

La relación entre género y desarrollo ha sido interpretada de distintas maneras en las últimas décadas. Por un lado, el desarrollo se ha interpretado como una dinámica “gender-neutral”, que no considera necesario atender necesidades específicas de las mujeres o de “grupos vulnerables” (Ward and Strongman, 2011; World Bank, 2005). Asimismo, se han desarrollado aproximaciones más refinadas, enmarcadas en lo que se conoce como “Women in Development (WID) Framework”. Esta aproximación trata los asuntos de mujeres como “separate concerns” y actúa bajo una lógica de “intervenciones inclusivas”, que en el sector minero son muy frecuentes. Por ejemplo, fomentar que las mujeres se dediquen a la crianza de cuyes, o a los negocios de tejidos y artesanías, para que vendan sus productos a la empresa y sus proveedores. Por otro lado, desde la década de 1990 existe una aproximación de “Género y Desarrollo” (Gender and Development - GAD) que reclama “una perspectiva integrada de planeamiento de género en todo el trabajo sobre desarrollo, pero *concentrándose en las relaciones de poder* entre hombres y mujeres” (March et al, 1999).

Como se anotó en la sección anterior, las iniciativas observadas en nuestros casos muestran que el trabajo en la dimensión de género no recoge el carácter político de la igualdad. No se enfoca en *revertir patrones existentes en las relaciones de poder*, o en revertir desigualdad de roles adscritos, sino en paliar “síntomas de desventaja” que pueden sufrir las mujeres en el ámbito económico. Al no enfocarse en las relaciones de poder, las iniciativas tienden a limitarse a la asistencia social o al empoderamiento socio-económico, es decir, desarrollan “Women in Development (WID) projects”. Ya en el 2011 este tipo de acciones estaban “diez o quince años desfasadas en el tiempo, en términos de la evolución en la manera de pensar los asuntos de género” (Ward et al, 2011). Las iniciativas focalizadas y dispersas mejoran los ingresos de las mujeres y a veces las ayudan a organizarse mejor para objetivos muy específicos como vender artesanías. Sin embargo, el objetivo del “gender-planning” es la emancipación de la mujer de su condición de subordinación. Para ello se necesita, a todas luces, manejar otra definición corporativa del EG.

La carencia del aspecto político del empoderamiento posiblemente ha inhibido el desarrollo de una “política integrada del planeamiento del enfoque de género” en la estrategia de RS (Ward et al; 2011), relegando el esfuerzo por empoderar a las mujeres a nivel de “proyectos”, “talleres” o “negocios”. En esa línea, la primera recomendación propone que las empresas ajusten la definición corporativa actual por una definición que no solo privilegie el empoderamiento económico (con apoyo laboral y empresarial a través de proyectos o cuotas), sino que incluya un componente político, con mayor representación en directivas de Fondos Sociales, por ejemplo.

El propósito de la recomendación es lograr que el trabajo hacia las mujeres trascienda la esfera de la “asistencia social” para definir una estrategia que lidie con asuntos de igualdad de género (gender equity issues). Esto podría empezar por tratar la problemática de las mujeres independientemente, es decir, sin considerarlas dentro un solo grupo “vulnerable” con ancianos, niños y discapacitados, o al interior de la problemática “familias”. Se recomienda que las mujeres se visibilicen como un “stand-alone-stakeholder” o un grupo de interés en sí mismo (Ward and Strongman, 2009; World Bank, 2005 y 2015). Transformar la aproximación corporativa del EG, desde el Women in Development (WID) hacia el Gender and Development (GAD) framework, facilitará la inclusión de género a través de todo el ciclo de vida del proyecto (WEF, 2016) y evitará que la intensidad de estas intervenciones disminuya tan claramente luego de la etapa de construcción - como sucede en ambos casos.

RECOMENDACIÓN # 2:

Iniciar un proceso de “mainstreaming” o designar un “gender champion” al interior de las empresas

Un “mainstreaming” de los asuntos de género significa incorporarlos en todos los procesos de una corporación minera. La mejora de todos los sistemas de gestión para establecer una política de género transversal a las áreas internas y de relacionamiento comunitario requiere una fuerte inversión de tiempo y recursos. Es un proceso que implica transitar por distintas etapas de maduración corporativa. En el Perú, este proceso de maduración aún es incipiente, a pesar de que en el contexto del desarrollo internacional se viene trabajando desde hace décadas. Por ejemplo, a pesar de que en el 2011 la discusión de la problemática de género ya tenía más de veinte años de discusión, el Banco Mundial (BM) estudió 10 compañías mineras operando en Perú. Ninguna había empezado una investigación formal para evaluar riesgos y beneficios *diferenciados* de las mujeres en su AID. Asimismo, ninguna medía el empoderamiento como indicador y la información de las mujeres no se usaba para medir aspectos ligados al bienestar (Strongman et al, 2009).

Un estudio del Centro de Estudios sobre Minería y Sostenibilidad – CEMS- (Brereton et al. 2017) de la Universidad del Pacífico (UP) proporciona una radiografía similar del grado en que empresas mineras de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) han promovido una mayor equidad de género en sus prácticas de gestión social. Fueron encuestadas el 62% de las empresas miembro de la SNMPE (26) y se constata que el 61% de éstas declara haber brindado capacitaciones en desarrollo de negocios específicamente para mujeres, así como apoyo a la obtención de empleo en sectores no relacionados con la minería. Sin embargo, también se encuentra que:

- Doce empresas (46%) han implementado o respaldado programas para comprometerse específicamente con las mujeres de las comunidades locales;
- Nueve empresas (35%) informaron haber implementado o contribuido a programas para aumentar la participación de mujeres en la fuerza de trabajo de la mina;
- Once empresas (42%) reservaron fondos de inversión social para iniciativas abordando necesidades y preocupaciones de mujeres en comunidades locales;
- Seis empresas (23%) informaron que monitorearon activamente los impactos de género de sus actividades y programas;

- Cuatro empresas (17%) han reservado espacios para mujeres en comités de negociación o fondos sociales.

Los hallazgos indican un bajo nivel de institucionalización de intervenciones sociales en favor de las mujeres en la industria minera nacional, lo que está en línea con las prácticas de las empresas operadoras de los proyectos específicos estudiados aquí.

En consecuencia, y a partir de los resultados, puede recomendarse como punto de partida la institucionalización del EG a través de un “internal system” liderado por un “gender champion”, o por un “gender- staff”, encargado de producir un conocimiento refinado de las problemáticas “micro” y específicas de las mujeres, empezando así a monitorear los impactos desiguales a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Un “gender champion” es un responsable de velar porque los asuntos de género tengan mayor visibilidad dentro de la corporación en todos sus frentes. Ello podría evitar que la voluntad y el compromiso inicial para con las mujeres se diluya luego de conseguida la licencia social, terminada la construcción o después de una ampliación (algo que ambas empresas piensan efectuar en el corto-mediano plazo).

Ambas empresas podrían explorar proyectos que hayan sido exitosos en lograr cambios visibles en la situación y posición de las mujeres andinas rurales, como el proyecto “ReproSalud”, que utilizó aportes de las estrategias identificadas con la educación de adultas y enfocó sus acciones en necesidades sentidas por las mujeres en el terreno de la salud, salud sexual y reproductiva. En una vena similar, el éxito de una figura como un “women’s champion” o “advocate” depende de colocar en el puesto a personas con experiencia comprobada en iniciativas exitosas de cambio en las relaciones de género en las zonas rurales andinas. Habría que contactar a estas ONGs especializadas, para contratar consultoras y animadoras en el rubro, tal vez incluso en circuitos fuera del Perú. El presente estudio permite afirmar con certeza que ambas empresas mineras contratan empresas consultoras muy costosas para otros asuntos. Sus iniciativas para promover y transversalizar la igualdad de género no deberían ser la excepción.

Otra acción concreta para materializar la primera recomendación pasa por elaborar, en el menor plazo posible, una línea de base para las mujeres con información socio-económica desagregada por género. En ambos proyectos los indicadores fueron establecidos “en el nivel comunitario” (“at the community level”) durante la elaboración del EIA, por lo que no se pueden ofrecer conclusiones sobre los impactos positivos o negativos de la minería en las mujeres de estas AI. La literatura propone tomar en serio la práctica de establecer una línea de base por género para que la empresa pueda estar alerta a impactos inesperados sobre las mujeres, que pueden ser muy difíciles de capturar sin un monitoreo sistemático

en base a indicadores (Brereton et al. 2017). Además, los asuntos de género empiezan a ser parte de la “agenda de transparencia” en la gobernanza de las industrias extractivas, por lo que las agendas comprometidas en esta iniciativa deberían poder reportar sobre sus avances en asuntos de género, públicamente y en base a indicadores, en esta plataforma también (EITI, 2018).

Un ejemplo de la importancia de una línea de base, que debe poder identificar consecuencias inesperadas, puede encontrarse en Fuerabamba, donde ocurrió un fenómeno que merece ser estudiado a profundidad. Aquí las compensaciones monetarias que la empresa minera dio a algunas mujeres de la zona, tanto directamente como a través de sus parientes trajo una serie de dinámicas para las que la comunidad no estaba preparada. Con la llegada de contratistas foráneos para la construcción de la mina, muchas mujeres que habían recibido fuertes compensaciones durante el proceso de reasentamiento fueron engañadas y despojadas de sus recursos a través de matrimonios y divorcios con operadores foráneos de Cuzco, Lima y otras ciudades. Como las mujeres no se adaptaban a su nueva realidad (“no conocen la economía, la realidad, son inocentes”), estos “cazafortunas” las conquistaban y muchas veces tenían hijos con ellas, para convivir y aprovecharse de su nueva situación económica. Estos personajes luego construían fraudes judiciales a través de los cuales terminaban transfiriendo fondos y propiedades a terceros (muchas veces, la verdadera familia del cazafortuna). “Se templaban de algún chofer de la mina o de algún contratista, y luego todo su billete y a veces el de la familia iba a parar a manos ajenas” (Hombre, Comerciante, Challhuahuacho).

Peor aún, dicha dinámica generó que la vida amorosa de muchas jóvenes Fuerabambinas fuera regulada, o controlada fuertemente, por la comunidad y sus autoridades a fin de evitar que las jóvenes quedaran “sin economía y hasta sin casa” por estar expuestas a los foráneos que venían a trabajar en el área temporalmente. Estas dinámicas sutiles e impactos inesperados pueden ser identificados y atendidos si existiera una línea de base por género que identifica “gender impacts and issues” y los monitoreara con regularidad a partir del diseño y uso de indicadores (GCP, 2017). Pero para ello la corporación debe internalizar que su operación producirá impactos desiguales.

	<p>Recomendación N°1: <i>Afinar la definición corporativa del enfoque de género, fortaleciendo la dimensión política del empoderamiento</i></p> <p>Las intervenciones deben enfocarse <i>también</i> en revertir patrones existentes en las relaciones de poder entre hombres y mujeres o revertir la desigualdad entre los roles adscritos.</p>
--	---

ENFOQUE DE GÉNERO	Se debe trascender la visión de proyectos, talleres o negocios, e incluir un componente político y transversal en todas las fases del proyecto.
	Recomendación N°2: <i>Iniciar un proceso de “mainstreaming” (o transversalización) y designar un “gender champion” al interior de las empresas</i>
	Incorporar una política de género en los sistemas de gestión. Esto supondría un cambio a nivel de la industria en el Perú, donde las intervenciones en favor de mujeres no están institucionalizadas.
	Se recomienda tener un “gender champion” o un “staff” encargado de monitorear impactos desiguales durante todo el ciclo de vida del proyecto.
	Realizar una línea de base con información socioeconómica desagregada por género que facilite un monitoreo.

6.2 Potenciar colectivamente el desarrollo local

RECOMENDACIÓN # 01
<i>“Desempacar” las estrategias informales de acceso a los beneficios para gestionar las expectativas y riesgos producidos por impactos diferenciados entre grupos y Áreas de Influencia (AI)</i>

Tanto MMG como MCP reconocen que la percepción comunitaria de una fuerte caída en la demanda de servicios locales (“local demand shock”) luego de la construcción de la operación es real, y no un producto de la imaginación comunitaria. Ambas empresas reconocen también que la inversión social, destinada a las capacitaciones para el desarrollo de mano de obra y/o proveedores, genera expectativas elevadas que luego implican una gestión a ser asumida con extrema delicadeza y estrategia.

“El problema en la capacitación es que genera la expectativa. Y al generarse la expectativa, la persona que fue capacitada se siente con el derecho que ahora tiene que trabajar en la empresa. (...) Sí sabemos que eso [la expectativa de la población hacia contratistas de MMG] es un problema” (Hombre, Asuntos Corporativos MMG).

Para evitar los conflictos en torno a las expectativas sociales, el WEF recomienda integrar el ODS 8 en el core business de la empresa, lo cual implica crear un entendimiento realista en las comunidades sobre los límites, las oportunidades y, sobre todo, *la naturaleza intensiva en capital* de la actividad (WEF, 2016). Una recomendación a las empresas para comunicar los límites de manera precisa consiste en hacer un ejercicio preliminar para “desempacar” -identificar y comprender- las condiciones y estrategias que permitieron que

algunos accedieran a mejores puestos, o se convirtieran en proveedores empresarios luego de la capacitación. Asimismo, es importante identificar qué condiciones impidieron o limitaron que otros también accedan a esos beneficios, pues esta es una fuente importante de tensiones sociales.

La recomendación previa se basa en que, conforme la investigación progresaba, los pobladores indicaban con frecuencia una serie específica de estrategias o modalidades informales de acceso a distintos beneficios (todas ellas obstáculos para que en el AI florezca un libre mercado). Ello va generando tensiones y demandas que luego tienen un impacto en los acuerdos que la comunidad firma con la empresa (Keenan et al, 2012). Por ejemplo, en el caso de MCP, los esfuerzos que se han realizado por crear proveedores locales y mejorar el entorno de negocios en Morococha trajo consigo el nacimiento de las Asociaciones Comerciales. Dichas asociaciones respondían a la necesidad de ganar contratos con la empresa para convertirse en proveedores de servicios de alimentación, hospedajes, limpieza, mantenimiento de maquinarias, entre otros rubros.

Muchos entrevistados anotaron que las Asociaciones son controladas por “argollas” o círculos familiares o de amistad que impiden que algunos actores accedan a los contratos. En el contexto de Toromocho, la cantidad de asociaciones de comerciantes (11), y lo desarticulado de sus demandas, han cerrado cualquier posibilidad *comunitaria* de plantear exigencias a la empresa, pues incluso han impedido firmar el Convenio Marco con MCP. Inicialmente eran 24 las asociaciones involucradas pero, como el nivel de disenso era extremo, se logró reducir a 11 las asociaciones involucradas en el proceso de diálogo. Lamentablemente hasta Septiembre del 2017, las 11 asociaciones tampoco han sido capaces de ponerse de acuerdo.

“El tema del convenio se hubiera realizado alcalde y empresa, nada más. Pero ahora no, ha preferido infinidades de asociaciones. Once instituciones. Qué cosa quieren. Por ejemplo, el señor quiere una casa; yo quiero un carro; él una pelota, pero nunca llegamos a una sola conclusión” (Hombre, Comerciante).

MMG expresa un caso opuesto a Toromocho: hay cientos de acuerdos firmados que han generado una dinámica perversa de negociación, netamente “transaccional”. Los entrevistados manifiestan que las asociaciones de empresarios también surgieron por la exigencia de MMG, según la cual no emplearía a los nuevos negocios locales si estos ofrecían sus servicios a título individual. Como relataba una entrevistada: *“la mina decía “con una sola persona nadie va a hablar, tiene que haber asociaciones”*. Desafortunadamente, como ocurrió en el contexto de Toromocho, los directivos de las asociaciones tenderían a privilegiar sus propios negocios y los de aquellos con los que

mantienen relaciones de parentesco o amistad. Como señalaba una ex directiva de una asociación de hoteles: “[Si] Al presidente le caigo mal, entonces nunca me va a dar”. Esta situación, en un contexto de reducción de clientes posterior a la etapa de la construcción de la operación, genera importantes perjuicios a quienes son excluidos.¹⁸

Otras estrategias informales reportadas indicaron que las asociaciones reciben cuotas de clientes proporcionados por la empresa a través de los relacionistas comunitarios. Ello está basado en los acuerdos de cuotas mínimas de asignación de servicios, establecidos entre MMG y las comunidades impactadas en los momentos iniciales de construcción de la operación. Una vez asignada la cuota de clientes, la presidencia de la asociación distribuye los clientes entre los socios. Este sistema, en el que relacionistas y directivos tienen un alto nivel de control sobre la distribución de clientes, ha generado cuellos de botella y competencia desleal para la distribución equitativa de beneficios, tanto entre asociaciones y la población local, como entre socios de una misma asociación.

Otro tipo de práctica o estrategia recurrentemente mencionada en la investigación supone un riesgo que la literatura contempla, a saber, el uso político de la RSC, que enfatiza cómo la RSC es una herramienta con lato control corporativo, que puede usarse para erosionar la agencia comunitaria, allí donde intereses comunitarios se oponen a los corporativos (Williams 2012). Varias entrevistadas y entrevistados indicaron recurrentemente que quienes se opusieron al proyecto y tienen alguna capacidad de movilización social, terminan siendo quienes se benefician de estas oportunidades primero o en mayor medida que el resto. Se indica que habría una suerte de dinámica perversa, en combinación con el personal de Relaciones Comunitarias, para intercambiar apoyo. Mientras el relacionista conecta al local con la empresa para la provisión de algún servicio o la contratación en algún puesto de trabajo, el poblador local no moviliza políticamente a otros miembros e impide que concrete algún tipo de oposición/disrupción al proyecto. Tal como comentaba una ex relacionista comunitaria local: “viene de relaciones, una persona, “tú trabajas, tú dame, yo te doy, pero ya, tú haces callar, entonces no dejamos salir (Mujer, hotelera, Challhuahuacho)”¹⁹.

Otra estrategia informal de acceso a beneficios tiene que ver con el asunto de los “testaferros”, o capitalistas de otras ciudades, quienes usan el nombre de pobladores locales para obtener prioridad de acceso a los negocios con la empresa minera y sus

¹⁸ Hacia el final de este trabajo, se nos indicó que MMG ahora, más bien, ya no trabaja con Asociaciones, pero ya no pudo indagarse a qué se debe un nuevo giro.

¹⁹ Como ejemplo se nos refirió permanentemente el ejemplo de una lideresa llamada Virginia Pinares, de la zona de Haqira. A menudo fue entrevistada en la prensa (https://www.youtube.com/watch?v=SXoQHIEw6_U), y adquirió mucha visibilidad durante varias reuniones en octubre, noviembre y diciembre de 2017, cuando hubo una muerte y un estado de emergencia en la región. Sin embargo, pronto desapareció de los titulares y de los esfuerzos de movilización, y corrieron rumores a través de las comunidades de que se empleó a sus hijos en la mina y que por eso ya no era una participante en las protestas.

contratistas, mientras otros locales sin esos nexos pueden verse relegados. Por ejemplo, en Toromocho hay hoteles cuyos propietarios son capitalistas de Huancayo, mientras que en Challhuahuacho se indican que muchos negocios son de inversionistas cuzqueños y arequipeños con experiencia previa en la gestión de este tipo de negocios. Por su parte, MMG indica haber “escuchado” que esto ocurre pero no tiene cómo monitorearlo o controlarlo, puesto que cuando piden “pruebas”, nadie las brinda de manera categórica.

Es también importante mencionar que existe una gran diferencia de trato y acceso entre las comunidades reasentadas en un inicio, y los beneficiarios posteriores en otras AI. En ambos casos, las comunidades que no fueron reasentadas indican que las que sí lo fueron concentraron todos los beneficios que las empresas ofrecieron (“*son los* engreídos de la minera”), mientras que otras zonas no tan críticas para la empresa fueron olvidadas. Ahora, por el contrario, las comunidades que fueron reasentadas dicen más bien que posteriormente se les ha abandonado completamente, porque ya no son tan importantes ni para la empresa ni para el Estado, lo cual genera fuerte malestar social. Este tipo de desbalances agudizan su complejidad cuando se tiene en cuenta, como se mencionó, que los acuerdos para el DL se firman *con las comunidades* en contextos de negociación, no con las autoridades y de manera vinculada a planes regionales de desarrollo (Brereton et al. 2017).

En conclusión, la tarea de comunicar los verdaderos límites y oportunidades de la operación, y evitar producir la sensación de engaño o decepción entre grupos, o entre AI, implica identificar las estrategias informales de acceso a beneficios de unos en desmedro de otros, a fin de monitorear y contribuir a revertirlas (GIZ, 2016). Esto no debe pasarse por alto, toda vez que ambos proyectos están por entrar en fases de expansión que muchas veces generan nuevos “booms” en las economías locales. Ambas empresas deberían tener identificados los límites de sus iniciativas para que los booms futuros no vuelvan a producir las mismas consecuencias “inesperadas”. Los factores “informales” o inesperados inhiben los efectos multiplicadores de la RSC y, además, tienen efectos nocivos en contextos de negociación política de acuerdos entre empresa y comunidad. Es urgente tener una línea de base más desarrollada de estos negocios y dinámicas. En el caso de Las Bambas, se indicó que dicha acción estuvo en discusión recientemente, pero que no se terminó ejecutando.

RECOMENDACIÓN # 2

Articular el “local procurement” con instancias de gobierno y con otras empresas mineras y no mineras del AID

La evidencia en el caso peruano sugiere que las posibilidades del “desarrollo inclusivo” son mayores en aquellas regiones donde se han logrado constituir pactos o acuerdos políticos entre autoridades y empresas mineras (Barrantes, 2012). Precisamente por ello, por ejemplo, el “Sustainable Development Framework” del ICMM recomienda desde hace años formar “partnerships for development” entre la sociedad civil, las empresas y los gobiernos (ICMM, 2011). Asimismo, el ODS 17 recomienda el “leverage”, o “apalancamiento” entre empresas y distintos niveles de gobierno, como mecanismo fundamental para multiplicar los efectos positivos de la minería en el DS (WEF, 2016). Asimismo, también hace énfasis en que las empresas mineras coordinen sus inversiones sociales en torno a los objetivos de desarrollo que se han acordado con las comunidades locales, los cuales deberían estar en consonancia con las prioridades territoriales regionales.

El diagnóstico presentado permite reconocer que ambas empresas mantienen poca colaboración con las autoridades locales y poca participación en el DL y regional. Ello ocurre a pesar de que la literatura sobre sostenibilidad recomienda conectar con agencias gubernamentales con anterioridad a la toma de decisiones sobre inversión social, a fin de “entender las prioridades de las zonas y evaluar oportunidades para la creación de encadenamientos” (GIZ, 2016). Tanto las empresas como la misma sociedad manifestaron que el principal obstáculo para colaborar con las autoridades es la falta de capacidades de éstas para gestionar el DL, en términos de generar oportunidades de empleo y, en general, mejorar las condiciones del clima de negocios para crear valor compartido (FSG, 2014).

La poca colaboración con autoridades locales y regionales concuerda con las tendencias encontradas por la encuesta aplicada a empresas miembro de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) por el CEMS de la UP (Brereton et al. 2017). Aquí se halló que, de las 26 empresas participantes, aproximadamente la mitad de las empresas (50%) no participan activamente o en absoluto en procesos de planificación del desarrollo regional y local. Por ello se recomienda revertir esta desarticulación e intentar desanudar los entrapamientos políticos que han bloqueado la colaboración (aunque cada caso presenta su propia complejidad, evidentemente).

Otra recomendación consiste en estrechar una mayor colaboración con otras empresas mineras, pero también con empresas no-mineras (comunicaciones, construcción o infraestructura, energía, agricultura) operando en la misma AI. La sinergia entre empresas representa una oportunidad que puede tener varios efectos positivos, como reducir costos

de manera considerable a través de la creación de economías de escala y la ejecución de “long-term procurement plans” (GIZ, 2016, WEF, 2016). La sinergia empresarial también contribuye a reducir la dependencia de las economías locales respecto de un solo proyecto, que convierte a las economías locales en mercados cautivos o monopsonios. Ello disminuye el malestar social que dicha dependencia genera y que continuamente distorsiona el relacionamiento sostenible con las comunidades impactadas, algo que se conoce como “overcapacity without outlet” (GIZ, 2016). Esto es particularmente visible posteriormente al “shock” de la etapa de construcción.

Al mismo tiempo, la sinergia empresarial potencia los impactos sobre la sostenibilidad, por lo que el WEF recomienda “coordinar entre las empresas extractivas antes de hacer decisiones de inversión, a fin de explorar sinergias y oportunidades para la creación de encadenamientos (WEF, 2016)”. Por ejemplo, si se invierte en compartir sistemas logísticos, o en construir grandes obras de infraestructura que pueden compartirse con otras operaciones y actividades económicas de la región, el impacto en la creación de valor para la región será multiplicado y se compartirán los costos.

Las aproximaciones “colaborativas” al desarrollo basado en recursos son parte de una tendencia general mayor hacia la “gobernanza colaborativa”, que también se extiende a los campos de legislación, la gobernanza, las políticas públicas, la gestión hídrica, entre otras dimensiones (Bastida, 2014). La colaboración es una práctica que la misma industria minera, en el plano global, promueve cada vez con más intensidad (KPMG, 2016). En este sentido, los hallazgos de ambos casos no empatan con las prácticas de la industria minera nacional, que muestra un nivel incipiente pero con tendencia creciente a practicar un “cross-sectoral collaboration” en sus iniciativas de inversión social (Brereton et al. 2017).

Dado que ambos casos ya son y seguirán siendo zonas mineras, podrían hacerse esfuerzos colaborativos por convertirlas en incubadoras de grandes proveedores o contratistas *locales*, que no solo pongan un restaurante “para la mina”, sino que puedan operar el campamento o abastecer de alimentación a grandes unidades operativas, incluso fuera de la región, o en otras zonas mineras del país. La independencia de la empresa es una de las máximas aspiraciones de los empresarios exitosos, y es precisamente esa dirección a la que apuntan las iniciativas más reconocidas de creación de valor compartido en el mundo minero que terminan exportando valor (Navarro, 2017).²⁰

²⁰ En un diagnóstico similar ejecutado por Cano (2016) para una corporación contratista de megaoperaciones mineras, también se reconoce que convertir a los proveedores en contratistas de alimentos y operadores de hospedaje sería el “próximo paso” en la homologación o en el desarrollo de negocios en el nivel local. No obstante, lo mismo podría hacerse para empresas de seguridad y para otros rubros. Dentro de las cinco operaciones y empresas abordadas en ese estudio, el investigador sólo encontró un caso, de una proveedora local en Cajamarca,

DESARROLLO LOCAL	<p>Recomendación N°1: <i>“Desempacar” las estrategias informales de acceso a los beneficios, para gestionar las expectativas y riesgos producidos por impactos diferenciados entre grupos y áreas de influencia.</i></p> <p>Identificar las condiciones y estrategias que permitieron a algunos acceder a mejores puestos o convertirse en proveedores empresarios luego de la capacitación; y qué condiciones se lo impidieron a otros. Estas estrategias incluyen estrategias informales como las redes familiares y de amistad para concentrar beneficios asociados a contratos, beneficios por capacidad de movilización social de actores locales (uso político de la RS), uso de empresarios de otras ciudades de intermediarios “locales” para acceder a beneficios de las empresas (“testaferros”).</p> <p>Esta identificación proporciona información útil para revertir estas estrategias informales y reducir tensiones entre grupos y AI que disputan su acceso a oportunidades.</p>
	<p>Recomendación N°2: <i>Articular el “local procurement” con instancias de gobierno y con otras empresas mineras y no mineras del AID</i></p> <p>Ambas empresas mantienen poca colaboración con las autoridades locales y poca participación en el desarrollo local y regional. Una limitación es la falta de capacidades de éstas para gestionar el desarrollo local.</p> <p>Se recomienda estrechar colaboración con empresas mineras y no mineras que operan en la AI, esto reduce costos (compartir obras de infraestructura) y dependencia local a una sola gran operación.</p> <p>Fortalecer su papel de incubadoras de grandes proveedores o contratistas locales, que logran progresivamente independencia respecto a la empresa.</p>

7. CONCLUSIONES

Minería china, RSC y sus aportes al DS

El objetivo principal del estudio se propuso describir la RSC de dos empresas mineras para explorar cómo esta puede afinar, multiplicar o, por el contrario, limitar sus aportes al DS. Se enfatizó que el Estado peruano es signatario de la Agenda 2030 del DS, por

que creció hasta poder brindar servicios a mayor escala a la compañía de minas Buenaventura. En este estudio, también se encontró un solo caso en Challhuahuacho de una mujer asociada que en realidad no trabaja con MMG, sino que está invirtiendo en este desarrollo empresarial de manera independiente. Esta recomendación ya viene siendo aplicada por algunas otras empresas, que parece haber entendido claramente las limitaciones vigentes y están respondiendo a ellas a través de requerir a sus “contratistas” (generalmente corporaciones extranjeras) que transfieran progresivamente su “know-how” y su negocio a los emprendimientos locales.

lo que las empresas mineras están obligadas a incorporar estos principios a lo largo de toda su cadena productiva. El diagnóstico se centró en el EG, pues encierra potencial de aportar al ODS 5, y en las iniciativas orientadas al DL, con potencial de contribuir hacia el ODS 8. El estudio se enfoca en esas dimensiones porque son instancias privilegiadas para analizar dimensiones *locales* del impacto de la minería.

Se indicó que otro objetivo del estudio buscaba continuar investigaciones en torno de la manera particular en que las empresas *chinas* ponen en práctica sus compromisos con el DS en el exterior. Evidentemente, a partir de dos casos no es posible establecer un patrón de comportamiento que aplique a todas las empresas chinas. Además, las diferencias en outcomes o resultados, obviamente, también tienen que ver con los contextos específicos donde las empresas operan, y no solo con la nacionalidad del capital mayoritario de la corporación propietaria del proyecto. Aun así, en este respecto, el estudio permite formular dos conclusiones preliminares que requieren mayor indagación.

Por un lado, el estudio demostró que ambas empresas tienen compromisos formales y generales con el DS que son, en la retórica y en el discurso corporativo, muy similares. Esto posiblemente se debe a que el Estado peruano es signatario de la Agenda 2030 y tanto la regulación minera como la misma política pública en torno de las actividades extractivas incorpora el DS en su marco regulatorio. Teniendo en cuenta la dimensión política del DS – como “modelo de desarrollo nacional”- y que se trata de dos megaproyectos mineros formales cuyos desarrollos han tenido considerable visibilidad política, es impensable que estas empresas no tengan un discurso que lo incorpore en sus políticas formales. De hecho; se espera que en el mediano y largo plazo las regulaciones estatales en torno de la sostenibilidad aumenten para asegurar el crecimiento de la “escala” de su impacto (ICMM, 2016; WEF, 2016; Buxton, 2012).

Por otro lado, el estudio destaca las diferencias en las prácticas concretas con que se han intentado plasmar los compromisos formales de las empresas. Dichas diferencias demuestran que no existe una sola forma en que las empresas chinas ponen en práctica estos principios, y que la minería “china” tiene distintas maneras de honrar o cumplir los compromisos con la sostenibilidad que ha hecho frente al Estado peruano. Acaso el asunto de los reportes de sostenibilidad y de la cantidad y calidad de información sobre inversión social que se coloca en el dominio público sirva como un ejemplo para ilustrar este punto.

Como se mencionó, una de las formas en que una corporación minera contribuye al DS de las zonas donde opera, pasa por rendir cuentas y llevar una contabilidad transparente

de los gastos y los aportes que genera la explotación en los ámbitos locales (Bebbington et al. 2014). Bajo esa lógica, China ha establecido regulaciones explícitas sobre su RS desde 2006, como parte de su política de “armonía social”, las cuales incluían “disclosure practices” o “prácticas de divulgación [de información]”, que pueden observarse en el “Chinese CSR Report Preparation Guide” (CSR Asia, 2009).

Por un lado, la página web de MCP ofrece información al público en Responsabilidad Ambiental, donde se puede descargar el Resumen Ejecutivo del EIA aprobado en 2010 MEM/AAM. También se presenta una reseña de la Planta de Tratamiento de Aguas del Túnel Kingsmill y de un Vivero Invernadero construido por la empresa. La sección de RS presenta cuatro temas donde el primero es Educación. No obstante, la página no contiene información sobre las acciones de la empresa al respecto. El segundo componente es la Salud, donde se encuentran campañas de salud y entrega de refrigerios escolares a niños morocochanos. El tercer componente es el Desarrollo Productivo, donde se indica que se han firmado convenios con instituciones como SENATI, ESAN, TECSUP y CETEMIN con el fin de capacitar a hombres y mujeres locales. El cuarto ámbito de la RS es el del Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales pero no se presentan mayores detalles sobre las actividades realizadas.

Finalmente, aparte de los cuatro ejes de la política de RS, la empresa provee información sobre el fondo creado para la implementación de programas sociales y mejora de infraestructura: el Fondo Social Toromocho. Éste cuenta con representantes de la sociedad civil y de la empresa. En este caso no se encontró ni obtuvo reportes de sostenibilidad ni mayor documentación similar en el dominio público. Ello no implica que no haya información pública (se indicó que el MINEM tiene alguna de esta data) o que la empresa no tenga políticas y estándares internos de gestión social. Los estándares existen pero son *voluntarios*, no son públicos, y no se sabe si son auditados independientemente.

De otro lado, MMG es una empresa gestionada desde Australia, como nos recalcan sus autoridades, y se encuentra a punto de iniciar un proceso de “mainstreaming” de los ODS dentro de su estructura corporativa. Como miembro del ICMM se adhiere a los 10 principios de DS de dicha organización y aplica políticas obligatorias que cubren desde procesos de planificación y evaluación, pasando por derechos humanos y salud de la comunidad, hasta gestión de contratistas, reasentamientos y planes de cierre ambiental. A diferencia de MCP, su membresía al ICMM lo obliga a participar de la EITI y, en materia de brindar acceso público a su información, es miembro de la Global Reporting Initiative (GRI), por lo que sus reportes de sostenibilidad son públicos, tanto para MMG

Global como para el proyecto específico. Su último reporte de sostenibilidad de 35 puntos, que hacía un énfasis particular en cada grupo de interés, fue auditado independientemente por Deloitte.

Resulta interesante constatar que, aunque MMG ha hecho mayores esfuerzos por “alinearse” sus políticas internas con el DS y las actuales tendencias de la industria, no ha tenido muy buenos resultados finales en el relacionamiento y en el DL, al punto que opera con un Estado de Emergencia permanente. Por el contrario, la operación de MCP, que posee estándares más limitados de transparencia y de acceso público a la información, no ha tenido interrupciones recientemente.²¹ Una conclusión para extraer es que la adopción formal de principios, benchmarks o estándares de gestión social (ICMM, EITI, GRI) no garantiza la sostenibilidad social de los proyectos, ni el éxito social y económico de las zonas donde operan. Estos compromisos deben traducirse al campo de manera significativa.

Estas observaciones – resumidas en el cuadro debajo- demuestran que el mundo “chino” de los negocios y corporaciones es variado ; y las empresas tienen flexibilidad en la práctica para incorporar la RSC o el DS de distintas maneras. En este trabajo no se ha podido explorar el nivel de interacción de las empresas con las regulaciones explícitas que *el Estado chino* aplica sobre estas empresas en cuanto a los reportes, pero queda claro que existe cierta flexibilidad y discreción empresarial para participar o no del EITI, del GRI y de otros estándares transnacionales de gestión social (Dong et al. 2016).

Debe resaltarse también que la brecha entre compromisos formales e implementación también puede tener que ver con que algunas compañías no practican lo que predicán y más bien practican un “lavado de impacto”, es decir, usan el lenguaje del DS, o de los ODS, sin hacer muchos cambios reales en su gestión social (Slack, 2012; Hinojosa, 2013). Efectivamente, como se indica en otros contextos también, asociarse a plataformas multilaterales que impulsan la sostenibilidad no es garantía de ésta, pues también en las empresas más comprometidas parece existir un desfase entre el grado de formalidad con que se asumen estos compromisos y la “intensidad” con que se implementan en campo.

Cuadro sintético comparativo de hallazgos

Eje Comparativo	TOROMOCHO	LAS BAMBAS
------------------------	------------------	-------------------

²¹ Aunque tampoco se puede afirmar que Chinalco sea “la mejor empresa minera en la historia de la minería”, como afirma un documental del Estado Chino sobre “las salidas de las marcas chinas al exterior”, en CCTV: <https://www.youtube.com/watch?v=AZUY-rKgW0E>

Poblaciones reasentadas	<p>Las poblaciones estudiadas han sido reasentadas luego de procesos de diálogo y negociación. Sin embargo, concluido el reasentamiento, hay una percepción de “abandono” y de estar fuera del AI más importante.</p> <p>Comunidades no se oponen a la actividad minera pero tienen demandas por lograr mejores condiciones en su relación con la empresa minera.</p>	
Impacto en las mujeres	<p>Empoderamiento económico (mayor ocupación en mercados laborales, acceso a formación y capacitaciones, participación como proveedoras locales) con resultados positivos y retos pendientes, pero no empoderamiento político por ausencia de intervenciones en esta dimensión, de espacios de participación de mujeres y/o resistencias locales.</p>	
Línea de base desagregada por género	No, salvo información puntual en EIA.	No, salvo información puntual en EIA.
Enfoque hacia las mujeres	El sujeto es la familia y no tanto las mujeres	El sujeto son las poblaciones “vulnerables”, donde están las mujeres, ancianos y discapacitados.
EITI	No participa	Sí participa
ICMM	No participa	Sí participa
GRI	No participa	Sí participa
Reportes de Sostenibilidad	No	Sí, anuales
Políticas de Desarrollo Sostenible	Sí	Sí
Enfoque de género en empoderamiento económico	Sí	Sí
Enfoque de género en empoderamiento político	No	No
Desarrollo local en mano de obra	Sí	Sí
Desarrollo local en proveedores locales	Sí	Sí
Personal o funcionario (“gender champion”) encargado exclusivamente a temas de género	No	No
Política corporativa de no-	Sí	Sí

discriminación hacia la mujer		
Compromisos	Voluntarios y no auditados	Obligatorios y auditados
Articulación con autoridades locales	No, o sin continuidad entre gestiones	No
Articulación con empresas mineras y no – mineras del AI	No	No, aunque hubo iniciativas sin acciones concretas

La usual “separación entre retórica y realidad” de la RSC (Slack, 2012) puede plantearse como la causa de que, a pesar de las diferencias en los compromisos formales y externos, se encuentren limitaciones compartidas, generadas por prácticas corporativas muy similares. En ambos proyectos se capta la percepción de que las empresas impulsan la RS de manera más decidida mientras se busca licencia social durante el complejo proceso de negociación para el reasentamiento y/o durante la etapa de la construcción de la mina. Por eso las recomendaciones pueden hacerse sin distinción para ambas operaciones.

En primer lugar, las empresas deben efectuar una transversalización de los ODS 5 y ODS 8, empezando por montar algún tipo de institucionalidad interna para ello. Si bien un “mainstreaming” o la “transversalización” es una tarea mayor, por lo menos puede empezarse por crear sistemas o responsables de monitorear las iniciativas en estos rubros. Tampoco se constata que hayan integrado estas dimensiones en su *core business*, lo que permite cuestionar la estructura de incentivos detrás de estas inversiones (más aún cuando éstas no se alinean con las prioridades locales de desarrollo a través de las autoridades).

En segundo lugar, las empresas deben articular sus iniciativas con objetivos regionales o locales de desarrollo a través de las autoridades políticas. Si bien es reconocido que “los políticos locales pueden elegir no colaborar con el gobierno central ni con grupos de interés económicamente importantes, como las compañías mineras establecidas localmente (ICMM, 2013:35)”, deben encontrarse maneras de superar los impasses. De lo contrario, los compromisos con el DS son transaccionales y corto-placistas, “lip-service”, y los impactos de las iniciativas de RS van a tener serias limitaciones relativamente rápido después de construida la operación. Si recordamos que los acuerdos en estas dimensiones se establecen con las *comunidades*, no con autoridades, ello condena a la RSC a tener inevitablemente motivaciones clientelistas, políticas, paternalistas o de relaciones públicas (Brereton et al. 2017).

En tercer lugar, la colaboración con otras empresas mineras y con otras actividades económicas que trabajan en la zona es limitada, a pesar de ser clave para impulsar las dos áreas de trabajo de la RS minera. Esto puede presentar desafíos en el corto plazo e incrementar costos de transacción, pero tiene el potencial de ofrecer mejores resultados de desarrollo en el largo plazo. El énfasis en la colaboración entre las empresas es una tendencia en el sector desde hace al menos una década, por lo que las empresas deberían apuntar a ello en el corto plazo (Richardson, 2003; KPMG, 2016).

Finalmente, en términos de gestión social, la industria minera ha dado importantes pasos en el desarrollo e implementación de nuevas políticas corporativas asociadas al DS al menos desde 2002. La RS de ambas empresas parece estar dentro de esa tendencia (Brereton et al. 2017), pero también debe resaltarse que la agenda por la sostenibilidad ha sido promovida con particular intensidad en contextos de alta conflictividad y cuestionamiento a las industrias extractivas. En Perú, por ejemplo, la RSC ya ha tenido giros importantes como la “Nueva Estrategia de Industrias Extractivas o NEIE” (Arellano; 2011), acompañada por una mayor distribución de fondos o de “shocks de demanda” a los contextos locales que asume que ello puede solucionar estas dinámicas conflictivas. Actualmente se apuntala la Agenda 2030 en el sector minero mientras el Estado lanza la política de “Adelanto Social”, que permitirá canalizar recursos anticipados en las comunidades donde se requiere ejecutar exploración para identificar futuros proyectos mineros.

A pesar de la canalización de recursos, en el pasado “más dinero sólo ha creado más conflicto” (Arellano, 2011), pues la inyección de dinero en contextos de debilidad institucional, economías de subsistencia y alta fragmentación social ha generado una mayor conflictividad. Por ello corresponde a la propia industria minera global dar signos de que este esfuerzo reciente por mapear el aporte de la minería a los ODS no es una nueva “estrategia” para limpiar la reputación y legitimar la industria en un contexto económico que de nuevo parece favorable, sino que es un compromiso colaborativo y programático con el DS.

Creemos que estudio resalta que si una corporación minera firma o se adhiere a determinados principios, debería estar en plena capacidad de informar permanentemente sobre sus avances concretos en lo que sus propios promotores multilaterales consideran “estándares mínimos” de buena prácticas de gestión social. Ello demostrará que la industria no está preocupada por *su sostenibilidad*, sino por sus aportes al *desarrollo sostenible* local y nacional.

8. PLAN DE INCIDENCIA

El plan de incidencia tiene como objetivo general difundir el estudio entre dos actores clave: a) funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Social del Ministerio de Energía y Minas (quienes participan en las mesas de desarrollo económico local de los megaproyectos mineros), y b) funcionarios de empresas mineras encargados de implementar Programas de Responsabilidad Social Corporativa (PRSC) en sus proyectos.

En estrecha coordinación con el CIES, se desarrollará un taller para presentar los resultados obtenidos frente a estos actores, en las instalaciones del CIES o del MINEM. Una convocatoria y asistencia exitosa y relevante para la difusión de los resultados pasaría por lograr involucrar a empresas miembro de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), y, en el mejor de los casos, a los representantes de su Comité de Asuntos Sociales y Ambientales, quienes vienen estudiando la temática de métricas de ODS en minería y ya han mostrado interés en nuestro trabajo.

Asimismo; en este taller de presentación de resultados buscaremos la participación y los comentarios/análisis de Grupos de la Sociedad Civil. Particularmente; se espera contar con el análisis de Carlos Monge; Director para América Latina del Natural Resources Governance Institute (NRGI), así como de Marina Irigoyen o Nancy Bahamonde del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs), otro Organismo No Gubernamental de reconocida legitimidad en estos temas. Ambos expertos ya han confirmado la participación al investigador.

Finalmente, buscaremos incidir en la opinión pública a través de la difusión de nuestros resultados en medios de comunicación. Para ello, el investigador cuenta con el apoyo del Centro de Estudios sobre Minería y Sostenibilidad (CEMS) de la Universidad del Pacífico (UP). A fin de dar a conocer las conclusiones del proyecto en las comunidades impactadas y contactadas, el informe final será fotocopiado y enviado a los funcionarios de MCP y de MMG que fueron entrevistados, para que los puedan compartir con las comunidades mencionadas/contactadas en el trabajo. Asimismo; se preparará un artículo de difusión de los resultados del estudio para un diario de circulación nacional y para difundir el estudio a través de su publicación en la web institucional de la Universidad y en la web del CEMS, promocionando su libre descarga. El investigador se asegurará de que la UP elabore una

pequeña nota periodística sobre el trabajo, también para la difusión del estudio en sus redes sociales.

La presentación de los resultados y la difusión indicada se realizará en los primeros cuatro meses de finalizado el estudio (antes de diciembre de 2020).

9. ANEXOS

Anexo 1: INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA - LAS BAMBAS²²

VARIABLE / INDICADOR	Provincia COTABAMBAS		Distrito CHALLHUAHUACHO	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
Población censada	45771	100	7321	100
Hombres	23126	50.5	3855	52.7
Mujeres	22645	49.5	3466	47.3
Población por grandes grupos de edad	45771	100	7321	100
00-14	19576	42.8	3153	43.1
15-64	23062	50.4	3793	51.8
65 y más	3133	6.8	375	5.1
Población por área de residencia	45771	100	7321	100
Urbana	12205	26.7	1667	22.8
Rural	33566	73.3	5654	77.2
ESTADO CIVIL O CONYUGAL (12 y más años)	30188	100	4731	100
Conviviente	8998	29.8	1443	30.5
Separado	470	1.6	57	1.2
Casado	9283	30.8	1393	29.4
Viudo	2124	7	355	7.5
Divorciado	91	0.3	15	0.3
Soltero	9222	30.5	1468	31
FECUNDIDAD				
Mujer en edad fértil (15 a 49 años)	9281	41	1428	41.2
Total de madres (12 y más años)	10440	70	1438	66.1
Madres solteras (12 y más años)	122	1.2	15	1
Madres adolescentes (12 a 19 años)	299	8.2	49	8.5
Promedio de hijos por mujer	3.1		3	
Urbana	2.4		1.9	
Rural	3.3		3.3	
MIGRACION				
Población migrante 3/ (por lugar de nacimiento)	2483	5.4	879	12
Población migrante 3/ (por lugar de residencia 5 años antes)	1770	4.5	740	11.9
Hogares con algún miembro en otro país	736	6.5	62	3.8
EDUCACION				
Pobl.con educ. superior (15 y más años)	2265	8.6	515	12.4

²² Fuente : INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Hombre	1423	10.8	379	16.7
Mujer	842	6.5	136	7.2
Pobl.analfabeta (15 y más años)	8688	33.2	1456	34.9
Hombre	2410	18.3	473	20.8
Mujer	6278	48.3	983	51.8
Urbana	1175	15.5	88	7.5
Rural	7513	40.3	1368	45.6
SALUD				
Población con seguro de salud	28836	63	5100	69.7
Hombre	13282	57.4	2571	66.7
Mujer	15554	68.7	2529	73
Urbana	7509	61.5	1032	61.9
Rural	21327	63.5	4068	71.9
ETNIA (Idioma o lengua aprendida en la niñez de la población de 5+ años) 5/				
Idioma castellano	3648	9.2	749	12
Idioma o lengua nativa 4/	35885	90.7	5486	87.9
PARTICIPACION EN LA ACTIVIDAD ECONOMICA(14+ años)				
Población Económicamente Activa(PEA)	8397		1103	
Tasa de actividad de la PEA		30.7		25.4
Hombres		45.8		37.1
Mujeres		15.3		11.6
PEA ocupada	7411	88.3	1045	94.7
Hombres	5474	86.6	823	94.3
Mujeres	1937	93.3	222	96.5
PEA ocupada según actividad económica	7411	100	1045	100
Agríc., ganadería, caza y silvicultura	3664	49.4	104	10
Pesca				
Explotación de minas y canteras	406	5.5	376	36
Industrias manufactureras	203	2.7	34	3.3
Suministro de electricidad, gas y agua	16	0.2	5	0.5
Construcción	591	8	80	7.7
Comercio	371	5	68	6.5
Venta, mant.y rep. veh.autom.y motoc	22	0.3	9	0.9
Hoteles y restaurantes	186	2.5	49	4.7
Trans., almac. y comunicaciones	103	1.4	32	3.1
Intermediación financiera	3	0		
Activid.inmobil., empres. y alquileres	99	1.3	68	6.5
Admin.púb. y defensa; p. segur.soc.afil	256	3.5	38	3.6
Enseñanza	783	10.6	104	10
Servicios sociales y de salud	141	1.9	18	1.7
Otras activ. serv.comun.soc y personales	75	1	12	1.1
Hogares privados con servicio doméstico	141	1.9	4	0.4
Organiz. y órganos extraterritoriales				
Actividad económica no especificada	351	4.7	44	4.2
Viviendas con abastecimiento de agua				
Red pública dentro de la vivienda	1377	12.3	52	3.2
Red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edificación	903	8	190	11.8
Pilón de uso público	984	8.8	42	2.6
Viviendas con servicio higiénico				
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	503	4.5	38	2.4
Red pública de desagüe fuera de la vivienda pero dentro de la edificación	468	4.2	116	7.2

Pozo ciego o negro / letrina	6097	54.3	1093	67.9
Viviendas con alumbrado eléctrico				
Red pública	3452	30.8	339	21.1
HOGAR				
Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes	11341	100	1626	100
Jefatura del hogar				
Hombre	8620	76	1306	80.3
Mujer	2721	24	320	19.7

3/ Excluye a población nacida en otro país y la que no especificó su lugar de residencia 5 años antes.

4/ Incluye la lengua Quechua, Aymara, Asháninka y Otra lengua nativa.

5/ Excluye idioma extranjero y a los que no hablan ni escuchan

Anexo 2: INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA - MOROCOCHA²³

VARIABLE / INDICADOR	Provincia YAULI		Distrito MOROCOCHA	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
Población censada	49838	100	5397	100
Hombres	26433	53	3176	58.8
Mujeres	23405	47	2221	41.2
Población por grandes grupos de edad	49838	100	5397	100
00-14	15280	30.7	1823	33.8
15-64	32462	65.1	3506	65
65 y más	2096	4.2	68	1.3
Población por área de residencia	49838	100	5397	100
Urbana	43818	87.9	4681	86.7
Rural	6020	12.1	716	13.3
ESTADO CIVIL O CONYUGAL (12 y más años)	37916	100	3905	100
Conviviente	9799	25.8	1392	35.6
Separado	1058	2.8	61	1.6
Casado	12783	33.7	1236	31.7
Viudo	1321	3.5	75	1.9
Divorciado	131	0.3	7	0.2
Soltero	12824	33.8	1134	29
FECUNDIDAD				
Mujer en edad fértil (15 a 49 años)	12781	54.6	1214	54.7
Total de madres (12 y más años)	11916	67.6	1017	68
Madres solteras (12 y más años)	734	6.2	38	3.7
Madres adolescentes (12 a 19 años)	240	6.4	32	9.5
Promedio de hijos por mujer	1.9		2	
Urbana	1.8		2	
Rural	2.1		2	
MIGRACION				
Población migrante 3/ (por lugar de nacimiento)	16788	33.7	2798	51.8
Población migrante 3/ (por lugar de residencia 5 años antes)	7779	17.3	1548	32.8

²³ Fuente : INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Hogares con algún miembro en otro país	1142	8.1	152	8.5
EDUCACION				
Pobl.con educ. superior (15 y más años)	11132	32.2	1171	32.8
Hombre	6529	35.1	829	37.1
Mujer	4603	28.9	342	25.5
Pobl.analfabeta (15 y más años)	1078	3.1	72	2
Hombre	139	0.7	9	0.4
Mujer	939	5.9	63	4.7
Urbana	791	2.6	57	1.9
Rural	287	6.5	15	2.8
SALUD				
Población con seguro de salud	27867	55.9	3783	70.1
Hombre	15744	59.6	2388	75.2
Mujer	12123	51.8	1395	62.8
Urbana	25568	58.4	3400	72.6
Rural	2299	38.2	383	53.5
ETNIA (Idioma o lengua aprendida en la niñez de la población de 5 y más años) 5/				
Idioma castellano	43072	95.7	4226	89.6
Idioma o lengua nativa 4/	1877	4.2	493	10.4
PARTICIPACION EN LA ACTIVIDAD ECONOMICA(14+ años)				
Población Económicamente Activa(PEA)	19627		2335	
Tasa de actividad de la PEA		55		63.6
Hombres		75.5		84.5
Mujeres		31.4		29.2
PEA ocupada	18726	95.4	2277	97.5
Hombres	13786	95.4	1885	97.7
Mujeres	4940	95.5	392	96.8
PEA ocupada según actividad económica	18726	100	2277	100
Agríc., ganadería, caza y silvicultura	1449	7.7	51	2.2
Pesca	69	0.4		
Explotación de minas y canteras	3876	20.7	1213	53.3
Industrias manufactureras	1583	8.5	56	2.5
Suministro de electricidad, gas y agua	100	0.5	5	0.2
Construcción	1617	8.6	126	5.5
Comercio	2371	12.7	183	8
Venta, mant.y rep. veh.autom.y motoc	499	2.7	46	2
Hoteles y restaurantes	1135	6.1	132	5.8
Trans., almac. y comunicaciones	1730	9.2	118	5.2
Intermediación financiera	49	0.3		
Activid.inmobil., empres. y alquileres	1194	6.4	119	5.2
Admin.púb. y defensa; p. segur.soc.afil	459	2.5	39	1.7
Enseñanza	709	3.8	12	0.5
Servicios sociales y de salud	252	1.3	11	0.5
Otras activ. serv.comun.soc y personales	693	3.7	40	1.8
Hogares privados con servicio doméstico	180	1	3	0.1

Organiz. y órganos extraterritoriales				
Actividad económica no especificada	761	4.1	123	5.4
VIVIENDA				
Viviendas con abastecimiento de agua				
Red pública dentro de la vivienda	7240	53.9	499	28.1
Red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edificación	2298	17.1	418	23.6
Pilón de uso público	986	7.3	460	25.9
Viviendas con servicio higiénico				
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	6673	49.7	416	23.5
Red pública de desagüe fuera de la vivienda pero dentro de la edificación	2629	19.6	481	27.1
Pozo ciego o negro / letrina	352	2.6	68	3.8
Viviendas con alumbrado eléctrico				
Red pública	11475	85.5	1458	82.2
HOGAR				
Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes	14067	100	1788	100
Jefatura del hogar				
Hombre	10729	76.3	1558	87.1
Mujer	3338	23.7	230	12.9

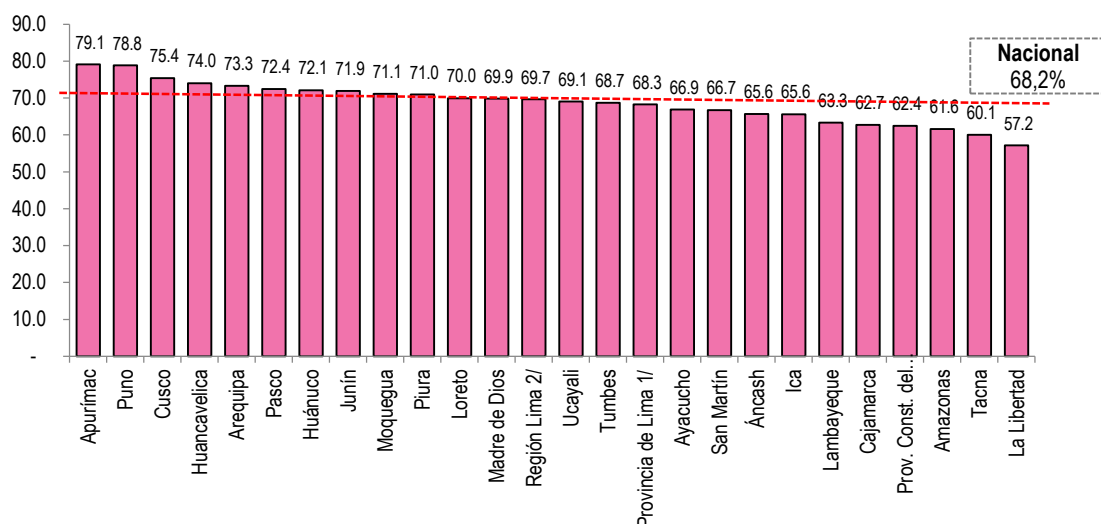
3/ Excluye a la población nacida en otro país y la que no especificó su lugar de residencia 5 años antes.

4/ Incluye la lengua Quechua, Aymara, Asháninka y Otra lengua nativa.

5/ Excluye idioma extranjero y a los que no hablan ni escuchan.

Anexo 3: INFORMACIÓN SOBRE VIOLENCIA DE GÉNERO

PERÚ: VIOLENCIA FAMILIAR CONTRA LA MUJER, EJERCIDA ALGUNA VEZ POR EL ESPOSO O COMPAÑERO, SEGÚN REGIÓN, 2016 (Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú. Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2016.

4 de cada 5 las mujeres en Apurímac (79.1%) afirmaron que sus esposos o compañeros ejercieron violencia contra ellas alguna vez, resultando la región con mayor índice de violencia. En Junín, el 71.9% de las mujeres afirmó lo mismo. Ambas regiones están por encima del promedio nacional (68.2%). Cabe advertir que Apurímac es también la región donde las mujeres reportan un mayor ejercicio de violencia física por parte de sus compañeros o esposos (45.8%).

Característica seleccionada	Total	Formas de violencia		
		Psicológica y/o verbal	Física	Sexual
Apurímac	79.1	75.6	45.8	12.7
Junín	71.9	63.7	40.6	7.8

Anexo 4: GUÍAS DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA A PERSONAL (VC y EG)

Nombre completo:

Edad:

Profesión:

Cargo exacto en la compañía

Tiempo en la compañía:

Información general economía local

- ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la zona?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de la zona?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de las mujeres en la comunidad?
- ¿Cuáles son los principales proyectos que hay en la zona? (EN GENERAL O DE LA EMPRESA?)

RSC

- ¿Cómo es la relación de la empresa con la comunidad?
- ¿Cuáles son las actividades o programas de RSC que la empresa ha llevado a cabo en esta comunidad? (ENUMERAR)

Para cada una de las acciones preguntar:

- ¿Cómo surge esta iniciativa?
- ¿Para la elaboración de esta iniciativa se consultó a la comunidad o fue una iniciativa de la empresa? Si ha habido participación: ¿cómo fue esa participación (talleres, encuestas, diagnósticos comunales, etc.) y en qué etapas se dio la participación (propuesta, diseño, implementación)?
- ¿Para llevar a cabo estas iniciativas han contado con la colaboración de alguna institución o autoridad del estado?
- ¿Por qué la empresa ha considerado importante trabajar este aspecto?
- ¿Cuáles han sido los principales pedidos de la población hacia la compañía minera? ¿cómo se han comunicado estos pedidos? ¿Cuántos de estos pedidos han podido ser atendidos por la empresa y por qué?

CAPACITACIÓN, CONTRATACIÓN, PROVEEDORES Y HOMOLOGACIÓN

- ¿Cuáles son las principales líneas de capacitación [talleres, charlas, convenios, cursos] que brinda o ha brindado la empresa? ¿Recuerda algún programa de capacitación especialmente exitoso o muy valorado por la población? ¿Qué retos se han presentado en los procesos de capacitación? (SOLICITAR QUE DE EJEMPLOS O CUENTE CASOS)
- -¿Las actividades en las cuales la empresa minera ha capacitado a la población les permiten articularse a actividades económicas externas a su comunidad/localidad (NO SE ENTIENDE LA PREGUNTA)?
- ¿La empresa minera contrata personal local? ¿qué tipo de empleo ofrece la empresa para el personal local (calificado, no calificado, capacitado, etc.)? ¿aproximadamente cuál es el número de personal local que trabaja para la empresa? ¿qué retos han tenido que afrontar para la contratación de personal local? (SOLICITAR QUE DE EJEMPLOS O CUENTE CASOS).
- ¿Los proveedores locales contratan personal local? ¿qué tipo de empleo ofrecen los proveedores para el personal local (calificado, no calificado, capacitado, etc.)? ¿aproximadamente cuál es el número de personal local

que trabaja para los proveedores? ¿qué retos han tenido que afrontar los proveedores para la contratación de personal local? (SOLICITAR QUE DE EJEMPLOS O CUENTE CASOS).

- ¿Cuáles son las principales áreas de homologación que ha ofrecido la empresa? ¿Qué experiencias exitosas recuerda? ¿Qué retos se han tenido que afrontar en proceso de homologación? (SOLICITAR QUE DE EJEMPLOS O CUENTE CASOS)

Género en las PRSC en la compañía (EVALUAR SI ES QUE SE PREGUNTA DIRECTAMENTE POR “ENFOQUE DE GÉNERO” O SI SE DEJA LA PREGUNTA MÁS ABIERTA EN “ACCIONES DIRIGIDAS AL BENEFICIO DE LAS MUJERES”).

- Dentro de su estrategia de RSC ¿La empresa ha incluido acciones dirigidas a beneficiar a las mujeres de la comunidad en específico? (ENUMERAR).
*En caso de respuesta negativa: ¿por qué no se cuenta con este enfoque?
*En caso de respuesta afirmativa seguir con la entrevista
- ¿Qué objetivo persiguen estas iniciativas?
- ¿Desde cuándo se incorporó estas acciones en las PRSC de la compañía?
- ¿De dónde surge esta iniciativa? (de la empresa, la población, etc.) ¿Qué metodologías o herramientas se usaron para incorporar el enfoque de género a los programas de RSC? (Indagar si se hizo un análisis previo o si se fue sobre la marcha, atendiendo a pedidos o en base a supuestos de los ejecutores)
- ¿Se coordinó con alguna instancia estatal para llevar a cabo estas acciones? ¿Se coordinó con mujeres u organizaciones sociales de la localidad?
- ¿Por qué la empresa cree que es importante tener programas dirigidos al beneficio de las mujeres en específico? ¿Ha habido algún reto en la ejecución de estas actividades?
- A parte de RSC ¿Existe algún otro aspecto organizacional de la compañía en donde se incluya el enfoque de género?
- ¿Desea agregar algún comentario adicional?
- SÍ QUIERO QUÉ ME DIGAN QUÉ ENTIENDEN POR ENFOQUE DE GÉNERO Y QUE LO DEFINAN EN UNA PALABRA, POR DECIRLO ASÍ – QUÉ SIGNIFICA PARA ELLOS?

Muchas gracias por su ayuda

Focus Group VC

Nombre del participante:

Edad:

Nivel Educativo:

Ocupación principal:

Vínculo con la empresa:

Saludo y presentación

INFORMACIÓN GENERAL ECONOMÍA LOCAL

- ¿A qué se dedica? [¿En qué trabaja?]
- ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la localidad?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de la localidad?
- ¿Cuáles son los principales proyectos económicos que se están llevando a cabo (EN GENERAL O DE LA EMPRESA?)

SOBRE RELACIÓN COMUNIDAD - EMPRESA:

- ¿Cómo es la relación de la empresa con la comunidad?
- ¿Cuáles son las actividades o programas de RSC que la empresa ha llevado a cabo en esta comunidad? (ENUMERAR)

Para cada una de las acciones preguntar:

- ¿Cómo surge esta iniciativa?
- ¿Para la elaboración de esta iniciativa se consultó a la comunidad o fue una iniciativa de la empresa? Si ha habido participación: ¿cómo fue esa participación (talleres, encuestas, diagnósticos comunales, etc.) y en qué etapas se dio la participación (propuesta, diseño, implementación)?
- ¿Qué le gustó de esta iniciativa? ¿Qué no le gustó de esta iniciativa?
- ¿Cuáles han sido los principales pedidos de la población hacia la compañía minera? (ENUMERAR) ¿cómo se han comunicado estos pedidos? ¿Cuántos de estos pedidos han podido ser atendidos por la empresa y por qué?

WORKFORCE DEVELOPMENT: CAPACITACIÓN, CONTRATACIÓN, PROVEEDORES Y HOMOLOGACIÓN

- ¿Qué tipo de capacitaciones ofrece la empresa? ¿aproximadamente cuál será el número personas de la localidad que se han beneficiado con las capacitaciones? ¿cuál es su opinión sobre estas capacitaciones?
- ¿Recuerdan algún taller de mucho éxito? ¿Por qué? ¿Alguno que no haya tenido éxito? ¿Por qué?
- *En caso de respuesta afirmativa: ¿qué capacitaciones o talleres han sido los más útiles para articularse a actividades económicas provinciales, regionales o nacionales?
*En caso de respuesta negativa: ¿Por qué no le ha sido de ayuda?
- ¿La empresa minera contrata personal local? ¿qué tipo de empleo ofrece la empresa para el personal local (calificado, no calificado, capacitado, etc.)? ¿aproximadamente cuál será el número de personal local que trabaja para la empresa? ¿cuál es su opinión sobre la contratación de personal local por parte de la empresa?

- ¿Los proveedores locales contratan personal local? ¿qué tipo de empleo ofrecen los proveedores para el personal local (calificado, no calificado, capacitado, etc.)? ¿aproximadamente cuál será el número de personal local que trabaja para los proveedores? ¿Cuál es su opinión sobre la contratación de personal local de parte de los proveedores?
- Los terceros proveedores: generan valor compartido? capacitan? Generan proveedores locales?
- ¿Cuáles son las principales áreas de homologación que ha ofrecido la empresa? ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de homologación que ofrece la empresa?
- ¿Ha homologado su negocio? De ser así, ¿podría contarnos cómo fue el proceso?

Muchas gracias

Entrevista Individual sobre Valor Compartido

Nombre del participante:

Edad:

Nivel Educativo:

Ocupación principal:

Vínculo con la empresa:

Saludo y presentación

INFORMACIÓN GENERAL ECONOMÍA LOCAL

- ¿A qué se dedica? [¿En qué trabaja?]
- ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la localidad?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de la localidad?
- ¿Cuáles son los principales proyectos económicos que se están llevando a cabo (ENGENRAL O DE LA EMPRESA)?

SOBRE RELACIÓN COMUNIDAD - EMPRESA:

- ¿Cómo es la relación de la empresa con la comunidad?
- ¿Cuáles son las actividades o programas de RSC que la empresa ha llevado a cabo en esta comunidad? (ENUMERAR)

Para cada una de las acciones preguntar:

- ¿Cómo surge esta iniciativa?
- ¿Para la elaboración de esta iniciativa se consultó a la comunidad o fue una iniciativa de la empresa? Si ha habido participación: ¿cómo fue esa participación (talleres, encuestas, diagnósticos comunales, etc.) y en qué etapas se dio la participación (propuesta, diseño, implementación)?

- ¿Qué le gustó de esta iniciativa? ¿Qué no le gustó de esta iniciativa?
- ¿Cuáles han sido los principales pedidos de la población hacia la compañía minera? (ENUMERAR) ¿cómo se han comunicado estos pedidos?
¿Cuántos de estos pedidos han podido ser atendidos por la empresa y por qué?

WORKFORCE DEVELOPMENT: CAPACITACIÓN, CONTRATACIÓN, PROVEEDORES Y HOMOLOGACIÓN

- ¿Qué tipo de capacitaciones ofrece la empresa? ¿aproximadamente cuál será el número personas de la localidad que se han beneficiado con las capacitaciones? ¿cuál es su opinión sobre estas capacitaciones?
- ¿Recuerdan algún taller de mucho éxito? ¿Por qué? ¿Alguno que no haya tenido éxito? ¿Por qué?
- -En caso de respuesta afirmativa: ¿qué capacitaciones o talleres han sido los más útiles para articularse a actividades económicas provinciales, regionales o nacionales?
-En caso de respuesta negativa: ¿Por qué no le ha sido de ayuda?
- ¿La empresa minera contrata personal local? ¿qué tipo de empleo ofrece la empresa para el personal local (calificado, no calificado, capacitado, etc.)? ¿aproximadamente cuál será el número de personal local que trabaja para la empresa? ¿cuál es su opinión sobre la contratación de personal local por parte de la empresa?
- ¿Los proveedores locales contratan personal local? ¿qué tipo de empleo ofrecen los proveedores para el personal local (calificado, no calificado, capacitado, etc.)? ¿aproximadamente cuál será el número de personal local que trabaja para los proveedores? ¿Cuál es su opinión sobre la contratación de personal local de parte de los proveedores?
- Los terceros proveedores: generan valor compartido? capcitan? Generan proveedores locales?
- ¿Cuáles son las principales áreas de homologación que ha ofrecido la empresa? ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de homologación que ofrece la empresa?
- ¿Ha homologado su negocio? De ser así, ¿podría contarnos cómo fue el proceso?

Muchas gracias

Entrevista Individual Enfoque de Género

Nombre:

Edad:

Ocupación:

Estado civil:

de hijos:
Nivel educativo:

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMUNIDAD

- ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la zona?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de la zona?
- ¿Cuáles son los principales proyectos mineros que hay en la zona?
- ¿Qué cambios han habido desde que la mina empezó a ser construida?

ACTIVIDADES:

- ¿Cuál es su ocupación principal? (Describir de qué se trata su ocupación principal/si es temporal o permanente, explorar multiactividad: agricultura, migración temporal, etc.).
- ¿Cuál es la ocupación principal de su pareja? Describir de qué se trata su ocupación principal/si es temporal o permanente, explorar multiactividad: agricultura, migración temporal, etc.).
- En el hogar ¿usted de qué tareas se encarga? (Explorar cuidado de hijos, limpieza, cocina, otros).
- ¿Alguien le ayuda con las tareas de la casa?
- ¿Su pareja le ayuda con las tareas de la casa? (Si sí: ¿cómo, con que frecuencia?, si no: ¿por qué no le ayuda?)
- ¿Qué hace en un día común desde que se despierta hasta que se acuesta? (Solicitar que sea específica con las cosas que hace: preparado de alimentos, trabajo, etc. con horas).
- ¿PARTICIPA DE ALGUNA ORGANIZACIÓN- EXISTEN ORGANIZACIONES DE MUJERES?
- ¿HAY FORMAS DE TRABAJO COMUNITARIO PARA MUJERES EN ESTA COMUNIDAD?

DESIGUALDADES

- ¿Usted considera que hay desigualdad (HABRÍA QUE PENSAR UNA BUENA MANERA DE DEFINIR Y EXPLICAR QUÉ ESTAMOS BUSCANDO CON ELLO) entre hombres y mujeres en su comunidad? ¿Por qué? (Buscar que de ejemplos específicos).

Si las desigualdades se definen como la distancia entre posiciones dentro de una estructura jerárquica de distribución de bienes socialmente relevantes: recursos políticos, económicos, ambientales, tal vez valdría la pena explorar sobre estos aspectos de forma específica. Hacer preguntas tipo:

DESIG_ECONOMICO: ¿Existe alguna diferencia en el manejo del dinero entre hombres y mujeres en la localidad? (Pedir ejemplos o hacer preguntas: quiénes trabajan más fuera del hogar, ganan más, quiénes administran el dinero, quién toma decisiones sobre él).

DESIG_POLITICO: ¿Encuentra alguna diferencia en la participación de las mujeres y la de los hombres en espacios de toma de decisión por ejemplo en los cabildos, la comunidad? ¿Existen organizaciones de mujeres en la comunidad? ¿A qué se dedican?

DESIG_ AMB: ¿Encuentra alguna diferencia en la distribución de recursos tales como la tierra o el agua entre hombres y mujeres en la comunidad (PREGUNTAR ESPECÍFICAMENTE QUIÉN ES EL TITULAR DE LA TIERRA Y CÓMO LES AFECTA ESO)?

¿Qué opina sobre estas diferencias?

SOBRE RELACIÓN COMUNIDAD - EMPRESA:

- ¿Cómo es la relación de la empresa con la comunidad?
- ¿Cómo apoya la EMPRESA MINERA a la comunidad? Indagar tanto acciones filantrópicas como de valor compartido, si mencionan sólo chocolatadas etc, preguntar directamente por capacitación, trabajo, etc.; ENUMERAR las acciones que mencionan).
- ¿La mina ha ofrecido algún apoyo a las mujeres en particular? (Indagar tanto acciones filantrópicas como de valor compartido, si mencionan sólo chocolatadas etc, preguntar directamente por capacitación, trabajo, etc.; ENUMERAR las acciones que mencionan).

Sobre c/u de las acciones que mencionan:

- ¿Hubo alguna consulta por parte de la empresa para llevar a cabo esta acción? ¿Cómo fue ese proceso de consulta? (Indagar por cada acción, preguntar por procesos: a quién se consultó, cómo se consultó: talleres, encuestas, etc.)
- ¿Respondió a alguna demanda planteada por las mujeres de la comunidad?
- ¿Qué opina de esta acción? ¿respondió a sus necesidades? (pedir que evaluación de la acción: es buena, mala, regular, por qué).

EXPERIENCIA PERSONAL CON LOS PROGRAMAS DE RSC *¿Cómo ha sido su experiencia de homologación/capacitación/contratación?*

- ¿En qué actividades organizadas por la empresa ha participado? (ENUMERAR).
- ¿Específicamente de qué trató esta actividad? (talleres, asesorías, capacitaciones, etc.) (Solicitar que describa qué, dónde, con quién).
- ¿Qué la motivó a participar en estas actividades?
- ¿Cómo hizo contacto la empresa con usted para participar en esta actividad?
- ¿Qué le gustó de esta experiencia? ¿Qué no le gustó de esta experiencia? ¿Qué sugeriría para mejorarla?
- ¿Considera que ha habido algún cambio positivo o negativo en su vida desde que su participación en esta(s) actividad(es)? ¿Cuáles?

Focus Group - EG

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMUNIDAD

- ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la zona?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de la zona?
- ¿Cuáles son los principales proyectos mineros que hay en la zona?
- ¿Qué cambios han habido desde que la mina empezó a ser construida?

ACTIVIDADES:

- ¿Cuál es su ocupación principal? (Describir de qué se trata su ocupación principal/si es temporal o permanente, explorar multiactividad: agricultura, migración temporal, etc.).
- ¿Cuál es la ocupación principal de su pareja? Describir de qué se trata su ocupación principal/si es temporal o permanente, explorar multiactividad: agricultura, migración temporal, etc.).
- En el hogar ¿usted de qué tareas se encarga? (Explorar cuidado de hijos, limpieza, cocina, otros).
- ¿Alguien le ayuda con las tareas de la casa?
- ¿Su pareja le ayuda con las tareas de la casa? (Si sí: ¿cómo, con que frecuencia?, si no: ¿por qué no le ayuda?)
- ¿Qué hace en un día común desde que se despierta hasta que se acuesta? (Solicitar que sea específica con las cosas que hace: preparado de alimentos, trabajo, etc. con horas).
- ¿PARTICIPA DE ALGUNA ORGANIZACIÓN- EXISTEN ORGANIZACIONES DE MUJERES?
- ¿HAY FORMAS DE TRABAJO COMUNITARIO PARA MUJERES EN ESTA COMUNIDAD?

DESIGUALDADES

- ¿Usted considera que hay desigualdad (HABRÍA QUE PENSAR UNA BUENA MANERA DE DEFINIR Y EXPLICAR QUÉ ESTAMOS BUSCANDO CON ELLO) entre hombres y mujeres en su comunidad? ¿Por qué? (Buscar que de ejemplos específicos).

Si las desigualdades se definen como la distancia entre posiciones dentro de una estructura jerárquica de distribución de bienes socialmente relevantes: recursos políticos, económicos, ambientales, tal vez valdría la pena explorar sobre estos aspectos de forma específica. Hacer preguntas tipo:

DESIG_ECONOMICO: ¿Existe alguna diferencia en el manejo del dinero entre hombres y mujeres en la localidad? (Pedir ejemplos o hacer preguntas: quiénes trabajan más fuera del hogar, ganan más, quiénes administran el dinero, quién toma decisiones sobre él).

DESIG_POLITICO: ¿Encuentra alguna diferencia en la participación de las mujeres y la de los hombres en espacios de toma de decisión por ejemplo en los cabildos, la comunidad? ¿Existen organizaciones de mujeres en la comunidad? ¿A qué se dedican?

DESIG_ AMB: ¿Encuentra alguna diferencia en la distribución de recursos tales como la tierra o el agua entre hombres y mujeres en la comunidad (PREGUNTAR ESPECÍFICAMENTE QUIÉN ES EL TITULAR DE LA TIERRA Y CÓMO LES AFECTA ESO)?

¿Qué opina sobre estas diferencias?

SOBRE RELACIÓN COMUNIDAD - EMPRESA:

- ¿Cómo es la relación de la empresa con la comunidad?
- ¿Cómo apoya la EMPRESA MINERA a la comunidad? Indagar tanto acciones filantrópicas como de valor compartido, si mencionan sólo chocolatas etc, preguntar directamente por capacitación, trabajo, etc.; ENUMERAR las acciones que mencionan).
- ¿La mina ha ofrecido algún apoyo a las mujeres en particular? (Indagar tanto acciones filantrópicas como de valor compartido, si mencionan sólo chocolatas etc, preguntar directamente por capacitación, trabajo, etc.; ENUMERAR las acciones que mencionan).

Sobre c/u de las acciones que mencionan:

- ¿Hubo alguna consulta por parte de la empresa para llevar a cabo esta acción? ¿Cómo fue ese proceso de consulta? (Indagar por cada acción, preguntar por procesos: a quién se consultó, cómo se consultó: talleres, encuestas, etc.)
- ¿Respondió a alguna demanda planteada por las mujeres de la comunidad?
- ¿Qué opina de esta acción? ¿respondió a sus necesidades? (pedir que evaluación de la acción: es buena, mala, regular, por qué).

EXPERIENCIA PERSONAL CON LOS PROGRAMAS DE RSC *¿Cómo ha sido su experiencia de homologación/capacitación/contratación?*

- ¿En qué actividades organizadas por la empresa ha participado? (ENUMERAR).
- ¿Específicamente de qué trató esta actividad? (talleres, asesorías, capacitaciones, etc.) (Solicitar que describa qué, dónde, con quién).
- ¿Qué la motivó a participar en estas actividades?
- ¿Cómo hizo contacto la empresa con usted para participar en esta actividad?
- ¿Qué le gustó de esta experiencia? ¿Qué no le gustó de esta experiencia? ¿Qué sugeriría para mejorarla?
- ¿Considera que ha habido algún cambio positivo o negativo en su vida desde que su participación en esta(s) actividad(es)? ¿Cuáles?

Anexo 5: LISTA DE ENTREVISTADOS Y PARTICIPANTES DEL ESTUDIO

PROYECTO TOROMOCHO

ENTREVISTA – REPRESENTANTES DEL ESTADO

1. MIGUEL ESPINOZA – FUNCIONARIO MINEM: SECRETARIO TÉCNICO DE LA MESA DE DIÁLOGO
2. VÍCTOR QUINTANA – REGIDOR NUEVA MOROCOCHA

ENTREVISTAS/CONTACTOS – MIEMBROS DE LA EMPRESA

1. ÁLVARO BARRENECHEA – DIRECTOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS MINERA CHINALCO PERÚ
2. ELIZABETH POMA – DIRECTORA CORPORATIVA DE RELACIONES COMUNITARIAS
3. LIZETT MEZA – JEFA DE RELACIONES COMUNITARIAS EN CARHUACOTO (NUEVA MOROCOCHA)
4. JORGE KU – RELACIONISTA COMUNITARIO EN CARCAHUACOTO (NUEVA MOROCOCHA)

ENTREVISTAS/CONTACTOS INDIVIDUALES – VECINOS CARHUACOTO (NUEVA MOROCOCHA)

1. PERCY ATaucusi
2. DINIOR DELGADILLO CORDOVA
3. PILAR ARTICA
4. FRANKLIN CHAMORRO ROMERO
5. LILIANA ROJAS TORRES
6. ARCADIO VASQUEZ
7. APOLONIA HUACHOS
8. MIRIAM ARIAS
9. ROLANDO SAMANIEGO
10. CIRILO SUAREZ
11. PATRICIA CÓNDR
12. CHARITO YAURI CAMARENA

FOCUS GROUPS – VECINOS CARHUACOTO (NUEVA MOROCOCHA)

ENFOQUE DE GÉNERO

1. ALINA CEBALLOS
2. MARIELA GARCÍA RALIO
3. MARIBEL PAITA
4. CARLA QUISPE
5. NANCY QUISPE

VALOR COMPARTIDO

1. JUVENCIO MUÑOZ,
2. LUCIANO SORIA,
3. MÁXIMO CORCINO,
4. RICHARD JARAMILLO Y
5. JOHNNY RODRIGO TORIBIO

VALOR COMPARTIDO Y ENFOQUE DE GÉNERO

1. MARÍA VARILLAS
2. ROSALÍA APUMAITA
3. LILIAM NINAHUANCA
4. ROXANA CÓNDOR
5. RICHARD JARAMILLO
6. MARCELO ALCÁNTARA
7. ISAAC QUISPE
8. ADÁN ARENAS
9. BONIFACIO QUISPE
10. MELQUIADES ARAUJO

PROYECTO BAMBAS

FUNCIONARIOS PÚBLICOS – AUTORIDADES LOCALES

1. DAVID HERMOZA - DIRECTOR OFICINA DE ENLACE GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC (LIMA)
2. FELIMON PORTILLA – EXPRESIDENTE DE LA COMUNIDAD DE FUERABAMBA DISTRITO CHALLHUAHUACHO
3. MIGUEL FARFÁN – DIRIGENTE DEL FRENTE ÚNICO DE DEFENSA Y DESARROLLO DE LOS INTERESES DEL DISTRITO DE CHALHULLACHO.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES – VECINOS CHALLHUAHUACHO Y FUERABAMBA

1. JENNY SUBISARRETA: EX-TRABAJADORA DE XSTRATA EN ÁREA DE SEGURIDAD MINERA

2. MARINA SUBISARRETA: EX TRABAJADORA DE MMG EN RELACIONES COMUNITARIAS
3. AUGUSTA BERRÍOS: PROVEEDORA DE SERVICIOS HOTELEROS, SOCIA DE AJASH
4. ISIDIA HUACHACA: PROVEEDORA DE SERVICIOS HOTELEROS SOCIA AJASH.
5. VICENTINA ALCAHUA – SOCIA DE AJASH
6. YOLANDA VARGAS: PROVEEDORAS DE SERVICIOS HOTELEROS,
7. ADA CRUZ: PROVEEDORA DE SERVICIOS HOTELEROS, INDEPENDIENTE.
8. GIOVANA CRUZ: PROVEEDORA DE SERVICIOS HOTELEROS, INDEPENDIENTE. .
9. RIMBER CRUZ – EMPRESARIO SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN- CHALLHUAHUACHO
10. PORFIRIO RAMÍREZ – EMPRESARIO FUERABAMBA
11. AMERICO SIVANA – EMPRESARIO CHALLHUAHUACHO
12. DIONISIO GUZMAN – EMPRESARIO CHALLHUAHUACHO
13. PABLO ROMERO – TRANSPORTES Y SERVICIOS MÚLTIPLES
14. NOE HUACHACA- FH INGENIEROS Y CONTRATISTAS GENERALES
15. EDILBERTO PODESTÁ –MULTISERVICIOS SINAR LOS ALAMOS SAC

ENTREVISTAS/CONTACTOS – MIEMBROS DE LA EMPRESA

1. IVÁN TAKAHASHI: DIRECTOR ASUNTOS CORPORATIVOS MMG
2. JOSÉ CARLOS DE PIÉROLA: ESPECIALISTA SENIOR DESARROLLO SOCIAL MMG
3. DINA SILVA: RECEPCIONISTA DE WILLANAWASI - MMG.
4. ROSA HUACHO: RELACIONISTA COMUNITARIA - MMG.
5. ANYELA LECHUGA: RELACIONISTA COMUNITARIA MMG
6. WILLIAM SINANYUCA: RESPONSABLE TALLERES TÉCNICOS MMG

ESPECIALISTAS PROYECTO LAS BAMBAS

1. RENÉ APAZA – FUNCIONARIO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO CON MÁS DE DIEZ AÑOS TRABAJANDO PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL.
2. VALERY GUZMÁN – EX GERENTE DE RELACIONES COMUNITARIAS MMG EN CHALLHUAHUACHO.

9. BIBLIOGRAFÍA

Arellano Yanguas, J. (2011). ¿Minería sin fronteras? Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú, Instituto de Estudios Peruanos y Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 324 p.

Barrantes, R., Cuenca, R., & Morel, J. (2012). *Las posibilidades del desarrollo inclusivo: dos historias regionales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Bastida, E. (2006). Sustainable investment in the minerals sector: re-examining the paradigm. *International Environmental Agreements: Politics, Law & Economics*, 6(4), 401. doi:10.1007/s10784-006-9019-x

Bastida, E. (2014). From extractive to transformative industries: paths for linkages and diversification for resource-driven development. *Mineral Economics*. Volume 27, Issue 2–3, pp 73–87.

Bebbington, A. (2010). Extractive industries and stunted states: conflict, responsibility and institutional change in the Andes. *Corporate social responsibility: discourses, practices and perspectives*, 97-115. London: Palgrave Macmillan.

Bebbington, A. J., Dani, A. A., De Haan, A., & Walton, M. (Eds.). (2008). *Institutional pathways to equity: Addressing inequality traps*. World Bank Publications.

Bebbington, A. Jeffrey T., B., & B. L. Turner, I. (2009). Institutional Challenges for Mining and Sustainability in Peru. *Proceedings of The National Academy Of Sciences Of The United States Of America*, (41), 17296. doi:10.1073/pnas.090657106

Bebbington, J., & Larrinaga, C. (2014). Accounting and sustainable development: An exploration. *Accounting, Organizations & Society*, 39(6), 395-413.

Brereton, D.; Cano, A., Paredes, A. (2017). *Prácticas de gestión social en la industria minera peruana: principales hallazgos de la encuesta a la Sociedad Miembro de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)*. Centro de Estudios sobre Minería y Sostenibilidad (CEMS). Universidad del Pacífico (UP). Lima.

Buxton, A. (2012). *MMSD+10: Reflecting on a decade*. IIED Discussion Paper. International Institute for Environment and Development, London.

Cane, I. (2015). *Social and Gendered Impacts related to Mining, Mongolia*. Australian Department of Foreign Affairs and Trade - Adam Smith International. <https://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/mongolia-social-gendered-impacts-related-to-mining.pdf>

Cano, A. (2016) (en proceso). Diagnóstico de Programas de Responsabilidad Social Corporativa de contratistas de la Gran Minería – APC Corporación: Estudios de Caso: Antamina (BHP Billiton), Contonga (Nyrstar), San Gabriel (BVN), Uchuchaccua (BVN), Toromocho (Chinalco). Documento de Trabajo, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

Casas, C. (2016). Identificación y análisis de las causas subyacentes de los conflictos sociales en contextos de actividad minera en Perú. Documento de Trabajo, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima.

Chuhan-Pole, P., Dabalén, A. L., & Land, B. C. (2017). *Mining in Africa: Are Local Communities Better Off?*. World Bank Publications. Washington, D.C.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, 56(2), 130-153. doi:10.1525/cm.2014.56.2.130

Salazar, Milagros (2016). *Las Bambas. El territorio en disputa del mayor proyecto minero del Perú*. CONVOCA. Recuperado de: <http://convoca.pe/especiales/las-bambas/el-territorio-en-disputa-del-mayor-proyecto-minero-del-peru>

Castro, Aramis y Salazar, Milagros (2016). *El expediente. Zonas grises en estudio ambiental de millonario proyecto Las Bambas*. CONVOCA. Recuperado de: <http://convoca.pe/especiales/las-bambas/zonas-grises-en-estudio-ambiental-del-millonario-proyecto-las-bambas>

Cooperación (2015). *Caso las Bambas. Informe Especial 2015*. Cooperación y OCM. Recuperado de: http://cooperacion.org.pe/main/images/Descargas-Otros_copy/Las%20Bambas%20-%20informe%20ocm.pdf

Creswell, J. W. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *Canadian Journal of University Continuing Education*, 35(2).

CSR Asia (2009). Key CSR milestones in China for 2009. Beijing.

Dahlsrud, A. (2008). How CSR is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1) 1-13.

Defensoría del Pueblo (2019). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales* N° 183. Mayo-2019. Lima.

De la Cadena, M. (1992). Las Mujeres son más indias: etnicidad y género en una comunidad del Cuzco. *Revista Isis Internacional*, N° 16. Recuperado de: <http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2011/08/104.pdf>

De La Puente Burlando, L. (2018). Women and Extractive industry jobs in Latin America. *Politai. Revista de Ciencia Política*. Año 8, Segundo semestre, N° 15, 43- 62.

Dobbs, R., Oppenheim, J., Kendall, A., Thompson, F., Bratt, M., & van der Marel, F. (2013). *Reverse the curse: Maximizing the potential of resource-driven economies*. McKinsey Global Institute.

Dong, S., & Xu, L. (2016). The impact of explicit CSR regulation: evidence from China's mining firms. *Journal of Applied Accounting Research*, 17(2), 237-258.

Eftimie, A., Heller, K., & Strongman, J. (2009). Gender dimensions of the extractive industries: mining for equity. *Extractive Industries and Development Series #8*. Recuperado de: http://siteresources.worldbank.org/EXTOGMC/Resources/eifd8_gender_equity.pdf

EITI – Extractive Industries Transparency Initiative (2018). EITI and Gender Equality. EITI International Secretariat Brief. Oslo.

Flores Galindo, A. (2010). Los mineros de la Sierra Central y la masacre de Malpaso. En: *Jorge del Prado y otros, Jorge del Prado y los mineros de la Sierra Central. Testimonio sobre la masacre de Malpaso, Lima, Fondo Editorial del Congreso del Perú.*

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach.* Pitman Press, Boston.

FSG/Shared Value Initiative (2014). *Extracting with Purpose. Creating Shared Value in the Oil and Gas and Mining Sectors' Companies and Communities.* Recuperado de: https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Extracting%20with%20Purpose_FINAL_Exec%20Summ_Single%20Pages_0.pdf

Gamu, J., Le Billon, P., & Spiegel, S. (2015). Extractive industries and poverty: A review of recent findings and linkage mechanisms. *The Extractive Industries And Society*, 2(1), 162.

Gender Practicioners Collaborative (2017). *Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality.* Accesible en: <http://dldocs.mercycorps.org/MinimumStandardsMainstreamingGenderEquality.pdf>

GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusamm (2013). *¿Qué es el enfoque de Género? Una guía producida por la iniciativa alemana BACKUP.* Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Eschborn. Recuperado de: <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2013-es-backup-gender-guidelines.pdf>

GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusamm (2016). *Linkages to the Resource Sector. The Role of Companies, Government and International Development Cooperation.* Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusamm (GIZ) Eschborn. Recuperado de: <http://ccsi.columbia.edu/files/2016/07/Linkages-to-the-resource-sector-GIZ-CCSI-2016.pdf.pdf>

Halperin, S. (2012). *Political Research. Methods and Practical Skills.* Oxford University Press. Oxford.

Hennink, M. et al. (2011). *Qualitative Research Methods.* London: SAGE Publications.

Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131-137.

Hinojosa, L. (2013) Change in rural livelihoods in the Andes: do extractive industries make any difference? *Community Development Journal* 48 (3), 421- 436.

Hoover, K. (2004). *The Elements of Social Scientific Thinking*, 8th Edition. Belmont, CA. Wadsworth.

Humphreys, M., Sachs, J., Stiglitz, J. (Eds.) (2007). *Escaping the Resource Curse*. Columbia University Press. New York.

International Council on Mining and Metals ICMM (2011). *Mining Partnerships for Development Toolkit*. Londres. Reino Unido.

International Council on Mining and Metals ICMM (2013). *Minería Responsable en Perú*. Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM). Londres, Reino Unido.

International Council on Mining and Metals ICMM (2016). *The Role of Mining in National Economies, Third Edition*. Londres. Reino Unido.

International Institute for Environment and Development (2002). *Breaking New Ground: Mining, Minerals and Sustainable Development*. IIED. London.

Keenan, J. and D. Kemp. (2012). *Practitioner Perspectives Study*. En: Keenan & Kemp, *Mining and local-level development: Examining the gender dimensions of agreements between companies and communities*. Brisbane, Australia: Centre for Social Responsibility in Mining, The University of Queensland.

King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press.

Knight Piesold (2009). *Estudio de Impacto Ambiental Proyecto Toromocho*. Lima. Peru. <https://www.chinalco.com.pe/sites/default/files/Resumen%20ejecutivo%20del%20estudio%20de%20impacto.pdf>

Kumar, A. (2011). *Research Methodology. A step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications. London.

Martínez León, I., Arcas León, N., & García Hernández, M. (2011). La influencia de género sobre la responsabilidad social empresariales en las entidades de economía social. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 105, 143-172. doi:10.5209/rev_REVE.2011.v105.6

March, C., Smyth, I. A., & Mukhopadhyay, M. (1999). *A guide to gender-analysis frameworks*. Oxfam.

MINEM (2016). *Asuntos sociales vinculados al proyecto minero Las Bambas*. Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Oficina de Desarrollo Social. Lima.

MMG (2017). *Informe de Sostenibilidad las Bambas 2016*. MMG-Las Bambas. Recuperado de: http://www.lasbambas.com/informe-de-sostenibilidad-2016/pdf/INFORME_DE_SOSTENIBILIDAD_2016.pdf

MMG (2016). *Informe de Sostenibilidad las Bambas 2015*. MMG-Las Bambas

Molina, O.; Olivari, J., Pietrobelli, C. (2016). *Global Value Chains in the Peruvian Mining Sector*. Technical Note IDB-TN-114. Interamerican Development Bank (IADB) Publishing.

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 7(3).

Navarro, L. (2017). The World Class Supplier Program for mining in Chile: Assessment and perspectives. *Resources Policy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.10.008> (Article in Press)

Natural Resources Governance Institute - NRG (2016). Los efectos del boom de las industrias extractivas en los indicadores sociales. Países Andinos. Lima.

Nohl, A. (2009). Interview and Documentary Methods: Guidelines for Practical Research. Forum of Qualitative Research: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1444>

OECD (2013). Policy Dialogue on Natural Resource-Based Development. OECD. <http://www.oecd.org/dev/natural-resources.htm>

Hill, C., & Newell, K. (2009). Women, communities and mining: the gender impacts of mining and the role of gender impact assessment. OXFAM. London: Download: www.oxfam.org.au/explore/mining

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy Research*, 42(5), 533-544.

PCM (2015) *Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Presidencia del Consejo de Ministros - Gobierno del Perú. Lima – Perú.

Perla, C. (2010). ¿Empresas mineras como promotoras del desarrollo? En: La Iniciación de la Política. En: *La iniciación de la política*. Fondo Editorial PUCP. Lima.

Popoital, Y., & Ofosu-Amaah, W. (2013). *Negotiating with the PNG mining industry for women's access to resources and voice: the Oki Tedi mine life extension negotiations for mine benefit packages*. The World Bank. Washington, DC.

Porter, M. (2013) *Creating Shared Value as a Business Strategy*. *Shared Value Leadership*. Summit, Boston, MA. Institute for Strategy and Competitiveness.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).

PWC (2017). *Mine 2017: Stop... Think... Act....* Price Water House Coopers. Australia.

Rees, C., Kemp, D. y Davis, R. (2012) *Conflict Management and Corporate Culture in the Extractive Industries: a study in Peru*. Corporate Social Responsibility Initiative Report No. 50. Cambridge, MA: JFK School of Government, Harvard University.

Richardson, R. (2003). Governing western mineral resources: The emergence of collaboration. *Natural Resources Journal*, 561-586.

Sanborn, C. y Chonn, V. (2014). Making Ways for Mines: Chinese Investment in Peru. In: *ReVista, the Harvard Review of Latin America*, Winter, vol. XIII, n° 2. David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.

Sanborn, C. y Chonn, V. (2016) La inversión china en la industria minera peruana: ¿bendición o maldición? En: Sanborn, C. et al (eds.) *China en América Latina. Lecciones para la cooperación Sur- Sur y el desarrollo sostenible*. Universidad del Pacífico – Boston University.

Sanborn, C. y Dammert, J.L. (2013). *Extracción de recursos naturales, desarrollo económico e inclusión social: Perú*. Documento de discusión DD/13/14, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Sanborn, C., y Torres, V. (2009). *La economía china y las industrias extractivas: desafíos para el Perú*. CIUP y Cooperación. Lima.

Thorp, R. (2014). Los retos del desarrollo basado en minería en el Perú. En: Thorp, R; Battistelli, S; Guichaoua, Y; Orihuela, JC y Paredes M. *Los desafíos de la minería y el petróleo para el desarrollo. Lecciones de África y Latinoamérica*. Natural Resource Governance Institute. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Slack, K. (2012). Mission impossible?: Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 179-184.

SPDA (2015). *Las Bambas: Cinco puntos que nos ayudarán a entender el conflicto*. 15 de octubre de 2015. Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. Recuperado de: <http://www.actualidadambiental.pe/?p=33019>

Strongman, J. (2006). *Sustainability Worldwide. The Gender Link: Voice, empowerment and Opportunity*. October 23 2006, The World Bank. Recuperado de: <http://siteresources.worldbank.org/EXTEXTINDWOM/Resources/NYCEmpowering-WomenNY.pdf>

Strongman, J., and Efimie, A. (2004). *Women in Mining. Voices for change. A Vision for a better future*. World Bank Energy Week, March 2004. Recuperado de:

http://asmasiapacific.com/wp-content/uploads/2014/07/StrongmanEftimieHancock2004_Wo.pdf

United Nations General Assembly (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Venegas Valdebenito, H., & Morales Barrientos, D. (2015). *El despliegue del paternalismo industrial en la Compañía Minera e Industrial de Chile (1920-1940)*. *Historia Critica*, (58), 117-136. doi:10.7440/histcrit58.2015.06

Ward, B., et al (2011). *Gender-sensitive approaches for the extractive industry in Peru: Improving the impact on women in poverty and their families*. Washington, D.C: World Bank.

Williams, Z. (2012). *The Political Possibilities of CSR: mining company-community conflict in Peru*. School of International Development and Global Studies. University of Ottawa.

World Bank (2001). *Engendering development through gender equality in rights resources and voice. Summary*. World Bank Policy Research Report. New York: Oxford University Press. Recuperado de: <http://go.worldbank.org/XDIQD6VQR0>.

World Bank. (2005). *Engendering ICT Toolkit: Challenges and Opportunities for Gender-Equitable Development*. Recuperado de: <http://go.worldbank.org/RGBLRHGVG0>

World Bank (2009). *Mining for Equity: The Gender Dimensions of the Extractive Industries*. Washington, DC.

World Bank (2009b). *Mainstreaming Gender into Extractive Industries Projects: Guidance Note for Task Team Leaders*. Washington, DC.

World Bank (2015). *Gender Strategy 2016-2023: Equality, Poverty Reduction and Inclusive Growth*. World Bank Group. Washington, DC.

World Economic Forum – WEF (2016). *Mapping Mining to the Sustainable Development Goals: An Atlas*. Switzerland.