

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN VOLCAN COMPAÑÍA
MINERA S.A.A BAJO EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN
SOCIAL EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY**

**Tesis para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión, con mención
en Gestión Social y Gestión Empresarial, presentada por:**

CÁRDENAS VALENCIA, Claudia Sabrina

20099057

HUIHUA CARREÑO, Carlos Miguel

20095582

Asesorados por: Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, 07 de Febrero de 2018

La tesis

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN “VOLCAN COMPAÑÍA MINERA S.A.A.” BAJO EL MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN SOCIAL EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Wiener Fresco
Presidente del jurado

Mgtr. Diego Espinosa Winder
Asesor de la tesis

Mgtr. Julio Gamero Requena
Tercer jurado

Revelo mi vitalidad al persistir y al volver a empezar. Gracias a todas las personas que han formado parte de mi vida universitaria, porque incluso por las heridas, soy capaz de captar luz.

Claudia Cárdenas

A Carlos y María, mis padres, quienes incondicionalmente me brindaron su apoyo durante mi vida universitaria y con quienes crecí en esta etapa. A Dios por ser el guía en mi camino y a cada alma que forma parte de mi felicidad.

Carlos Huihua



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO EMPÍRICO Y CONTEXTUAL.....	4
1. Introducción	4
2. Sector minero	4
3. Tendencias en la minería en América Latina	5
4. El sector minero en el Perú.....	6
4.1. Importancia en el mercado peruano	8
4.2. Precio de los metales	10
5. Responsabilidad Social en el sector minero peruano	11
5.1. Casos de Responsabilidad Social Empresarial en el sector minero peruano.....	14
6. Legislación de la Gestión Ambiental peruana.....	18
6.1. Evaluación de Impacto Ambiental	20
6.2. Límites Máximos Permisibles (LMP).....	24
6.3. Estándares de Calidad Ambiental (ECA).....	25
7. Legislación de la Responsabilidad Social en minería peruana.....	26
8. Caso de estudio: Volcan Compañía Minera S.A.A.....	27
8.1. Misión	27
8.2. Visión	28
8.3. Estrategia Corporativa.....	28
8.4. Estructura Organizacional	29
9. La gestión de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.....	29
9.1. La estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.....	29
9.2. Área de Responsabilidad Social en la Unidad Operativa Yauli	31
9.3. Situación actual de la Unidad Operativa Yauli en Responsabilidad Social	32
9.4. Análisis de Objetivos de Desarrollo Sostenible manejados por la empresa	38
10. Problema Empírico.....	40

11.	Conclusiones	41
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO		43
1.	Introducción	43
2.	Gestión Social	43
2.1.	Modelos de Gestión Social.....	45
3.	Gestión Estratégica.....	47
3.1.	Modelo de Gestión Estratégica: Balanced Scorecard.....	48
4.	Gestión Social Estratégica.....	49
5.	Responsabilidad Social	53
5.1.	Evolución del concepto	53
5.2.	Enfoque de Desarrollo Sostenible	55
5.3.	Enfoque del Valor Compartido	56
5.4.	Progreso Multidimensional	57
6.	Modelos de Responsabilidad Social.....	58
6.1.	La Teoría de la Pirámide de Carroll	58
6.2.	Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Perú 2021	59
6.3.	Metodología GRI.....	62
6.4.	ISO 26000	62
6.5.	ISO 14001 y 14004.....	63
6.6.	El Pacto Mundial.....	63
6.7.	Principios de Ecuador.....	64
7.	Modelo Integral de Gestión Social.....	65
8.	Antecedentes de aplicación del modelo al problema empírico	72
9.	Conclusiones	72
CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....		74
1.	Problema Empírico.....	74
2.	Modelo Integral de Gestión Social: Desarrollo y análisis	74

3.	Problema de Investigación	74
4.	Objetivos de investigación	75
5.	Preguntas de investigación	75
6.	Justificación empírica y teórica	76
7.	Viabilidad metodológica	76
7.1.	Factores de éxito de la investigación.....	76
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		78
1.	Enfoque metodológico y alcances de la investigación	78
1.1.	Alcance: Descriptivo	78
1.2.	Horizonte temporal de la investigación: Longitudinal	78
1.3.	Enfoque de la investigación: Mixta.....	78
1.4.	Estrategia General de la Investigación: Estudio de Caso	79
2.	Variables de investigación.....	79
3.	Mapeo de fuentes de información: documentación e informantes clave.....	80
4.	Herramientas de levantamiento de información.....	80
4.1.	Encuestas a Comunidad de Huayhuay	80
4.2.	Focus Group a trabajadores comuneros de Huayhuay	81
4.3.	Entrevistas a Profundidad.....	81
4.4.	Opinión de expertos	82
5.	Matriz de consistencia.....	83
6.	Métodos de análisis de información.....	90
6.1.	Plan de trabajo y cronograma.....	90
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS		92
1.	Matriz de resultados	92
2.	Análisis de objetivos por variables.....	92
2.1.	Analizar la Legitimación Social a partir de las Relaciones Comunitarias de Volcan	92

2.2.	Analizar el manejo de los compromisos de Volcan Compañía Minera con los asuntos públicos, los aspectos sociales y medioambientales.....	96
2.3.	Analizar la Promoción del Desarrollo Social Sostenible a través de la formulación de programas y proyectos de desarrollo en Volcan Compañía Minera S.A.A	102
2.4.	Analizar las Comunicaciones Estratégicas de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través de la prevención de crisis, gestión de la reputación y del cambio de comportamientos	108
3.	Plan de recomendaciones	112
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN		116
1.	Conclusiones	116
1.1.	Analizar la Legitimación Social a partir de las Relaciones Comunitarias de Volcan	116
1.2.	Analizar el manejo de los compromisos de Volcan Compañía Minera con los asuntos públicos, los aspectos sociales y medioambientales.....	116
1.3.	Analizar la Promoción del Desarrollo Social Sostenible a través de la formulación de programas y proyectos de desarrollo en Volcan Compañía Minera S.A.A	117
1.4.	Analizar las Comunicaciones Estratégicas de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través de la prevención de crisis, gestión de la reputación y del cambio de comportamientos	117
1.5.	Objetivo general: Analizar la estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay y proponer un rediseño estratégico bajo el Modelo Integral de Gestión Social Estratégica	118
2.	Limitaciones de la investigación	120
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		122
REFERENCIAS		127
ANEXO A: Límites Máximos Permisibles para la Descarga de Efluentes líquidos de Actividades Minera – Metalúrgica		137
Anexo B: Límites Máximos Permisibles para Emisiones Gaseosas		138
Anexo C: Niveles Máximos Permisibles De Emisión De Anhídrido Sulfatoso para las Unidades Minero-Metalúrgicas.....		139

Anexo D: Niveles Máximos Permisibles De Emisión De Anhídrido Sulfatoso para las Unidades Minero-Metalúrgicas.....	140
Anexo E: Mapa de las principales Propiedades Mineras de Volcan Compañía Minera S.A.A.	141
Anexo F: Organigrama de Volcan Compañía Minera S.A.A.....	142
Anexo G: Comunidades de Influencia directa e indirecta de las Unidades Operativas / Mineras	143
Anexo H: Organigrama Área de Responsabilidad Social Corporativa	144
Anexo I: Inversión Social por división y unidad.....	145
Anexo J: Plano de operaciones de Yauli.....	146
Anexo K: Encuesta a pobladores de Huayhuay	147
Anexo L: Focus group a trabajadores comuneros de la empresa Volcan de la Unidad Minera Yauli.....	167
Anexo M: Entrevista a Juan Russo (Jefe de Obras por Impuestos y Responsabilidad Social - Volcan Compañía Minera S.A.A.).....	169
Anexo N: Entrevista a Carolina Medrano (Superintendente de Responsabilidad Social - Unidad Operativa Yauli).....	172
Anexo O: Entrevista a Amílcar Gerardo Ramos Collachagua (Alcalde - Municipalidad de Huayhuay), David Vicente (Presidente Comunal - Comunidad de Huayhuay), Ermelinda Rivera (Desarrollo económico y social - Municipalidad de Huayhuay) y Juan Rojas (Gerente - Municipalidad de Huayhuay).....	175
Anexo P: Entrevista a Iván Lanegra (Experto en interculturalidad).....	177
Anexo Q: Entrevista a Alejandro Afuso (Experto en gestión de proyectos sociales)	179
Anexo S: Denuncia de la contaminación del río Andaychagua del año 2017.....	182
Anexo T: Obras a nombre del Gobierno Local y Regional en Huayhuay.....	184
Anexo U: Correos que confirman el compromiso de la empresa con apoyarnos para la elaboración de la tesis	203

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ubicación de Perú en el mundo y en Latinoamérica según producto en el 2017	6
Tabla 2: Índice de Atractivo de Inversión en minería para América Latina durante el periodo 2011 a 2015	7
Tabla 3: Exportaciones minero metalúrgicas de los principales productos de Perú para el periodo 2011 al 2015	9
Tabla 4: Precios promedio anual de los principales metales de Perú*	11
Tabla 5: Conflictos socio ambientales por categoría	12
Tabla 6: Elementos básicos y nivel de decisión en el tema de la EIAS	21
Tabla 7: Contenido de una EIA y algunas técnicas de análisis	21
Tabla 8: Actividades y contenidos de la EIAS	22
Tabla 9: Resumen de contenidos de la EIA dentro del ciclo de vida de un proyecto	24
Tabla 10: Áreas de influencia de la Unidad Minera Yauli	33
Tabla 11: Distritos de la Provincia de Yauli según superficie territorial y altitud	33
Tabla 12: Población por grandes grupos de edad en la provincia de Yauli	33
Tabla 13: Concesiones mineras en la provincia de Yauli según distritos	34
Tabla 14: Programas de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay	36
Tabla 15: Mapeo de fuentes de información	80
Tabla 16: Matriz de consistencia de la investigación	84
Tabla 17: Cronograma de trabajo de la investigación	90
Tabla 18: Matriz: Recomendaciones segmentadas por objetivo	113
Tabla 19: Limitaciones y lecciones aprendidas de la investigación	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Derechos mineros en el año 2011	7
Figura 2: Transferencia a principales regiones.....	8
Figura 3: Principales destinos de exportación minero metálica del 2015	10
Figura 4: Conflictos sociales del 2011 al 2015	13
Figura 5: Sistema de Gestión Social	45
Figura 6: Valor Compartido	56
Figura 7: Pirámide de Carroll.....	59
Figura 8: Modelo Integral de Gestión Social	68



RESUMEN EJECUTIVO

Volcan Compañía Minera S.A.A. es una empresa minera que radica en el Perú con 74 años de operación y es una de las más importantes en el país con un total de ventas de 821.5 millones de dólares en minerales para el 2016. Actualmente consta de 12 minas y 7 plantas concentradoras, las cuales están en constante actividad e inciden directa e indirectamente en las comunidades cercanas.

La siguiente investigación tuvo lugar en la comunidad campesina de Huayhuay perteneciente al a Unidad Operativa de Yauli en la región Junín. A su vez tuvo como objetivo analizar la estrategia de responsabilidad social externa de la empresa en la comunidad de Huayhuay a través del Modelo Integral de Gestión Social diseñado exclusivamente para industrias extractivas. Este modelo a su vez se encuentra dividido en cuatro ejes temáticos sobre los cuales hemos desarrollado nuestro análisis.

En cuanto a la Legitimación Social Volcan compañía Minera S.A.A no se encuentra legitimada en la comunidad, ya que no existe una estrategia que permita a la empresa establecer relaciones de confianza con los representantes de la comunidad y por el constante incumplimiento de acuerdos pactados con la comunidad. Por otro lado, en la Gestión de Compromisos, la empresa no mantiene buenas relaciones con las autoridades gubernamentales; ya que, no existe un trabajo conjunto con la Municipalidad para el desarrollo de proyectos y por el constante deterioro de las comunicaciones entre ambos actores. Así mismo tiene una deficiente gestión de riesgos medioambientales al no invertir en proyectos de alto impacto que busquen remediar el daño causado.

Así mismo en cuanto a la Promoción del Desarrollo Social sostenible, Volcan no cuenta con un plan estratégico orientado a cumplir con los temas de salud, educación, gestión del empleo local promoción de la economía local y no cuenta con una adecuada planificación del desarrollo sostenible local. Esto se debe a poca inversión en los proyectos, mal diseño de estrategias y un inadecuado sistema de control. Finalmente, en cuanto a la Comunicaciones Estratégicas, la empresa no gestiona adecuadamente la información interna y externa debido a que no atiende a los reclamos de los colaboradores y comunidad. Por otro lado, su estrategia de comunicación es ineficiente; ya que muchas, relaciones se han deteriorado con stakeholders clave y tienen herramientas de comunicación que no llegan a toda la población.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la sociedad, tanto demográfico y económico durante los últimos años de globalización ha sido exponencial. Esto ha llevado por muchos años al ser humano a hacerse de los recursos de la naturaleza para satisfacer sus necesidades. El ritmo con que este fenómeno sucede cada día aumenta con mayor rapidez, lo cual ha generado impactos tanto negativos como positivos. Somos conscientes de los impactos positivos muchas veces porque generan un beneficio directo o indirecto a nosotros o entorno cercano; sin embargo, son pocas veces en las que se reflexiona sobre los impactos negativos. A pesar del imparable avance de la tecnología, cada vez somos conscientes de los impactos que generan las empresas y, por lo tanto, se exige que estas rindan cuentas de los mismos. A esto llamamos Responsabilidad Social, término que viene evolucionando desde el siglo pasado junto a la economía y los factores socioculturales. En líneas generales, según Canessa y García (2005), la Responsabilidad Social es el compromiso que las organizaciones tienen que asumir por el efecto que tiene en todos y cada uno de sus stakeholders. El estudio de la misma, tal como la conocemos en la actualidad, tiene como pionero a Howard R. Brown, quien postuló por primera vez la relación entre empresa y sociedad, proponiendo la obligación de la empresa de orientar sus decisiones en políticas deseables para la sociedad.

La Responsabilidad Social es un fenómeno que está en boca de muchas empresas a nivel mundial, desde las grandes corporaciones transnacionales hasta pequeñas empresas. Esto se debe a que existe un interés en medir los impactos de las empresas en la sociedad y generar alternativas que permitan dar respuesta a algunos problemas de los que adolece la misma. Sin embargo, muchas de estas singulares acciones o esfuerzos son mal llamados Responsabilidad Social ya sea por errores de criterio, conceptuales o por conveniencia estas finalmente terminan siendo variantes de la clásica filantropía humanista y generando conflictos sociales por un mal manejo de los stakeholders. Tal es el caso del sector minero, actividad extractiva que deteriora el medio ambiente y en muchos casos genera conflictos con las comunidades de influencia directa e indirecta con las que trabajan.

Para el Perú esta tendencia no es ajena, y si bien es cierto que está aún en desarrollo debido a que es relativamente nueva para el país, ha despertado el interés de muchos actores involucrados. A estos les preocupa saber qué hacen las empresas en el campo y cómo orientan sus estrategias para resultados a largo plazo. Cabe mencionar que en un inicio no se consideraba que el actuar con Responsabilidad Social traería beneficios económicos para la empresa y contribuiría a su sostenibilidad a largo plazo. Según la Defensoría del Pueblo las empresas mineras, quienes a pesar de ser las que aportan un mayor porcentaje del PBI anual al Perú, son

una de las actividades económicas extractivas que más conflictos y problemas han generado a la sociedad. En respuesta a ello, muchas de estas empresas han generado políticas de Responsabilidad Social para menguar estos conflictos, aunque algunos intentos fallidos terminan empeorando la situación por un mal diseño e implementación de sus estrategias de Responsabilidad Social.

La presente investigación tiene como finalidad analizar el caso de Volcan Compañía Minera S.A.A., empresa minera peruana de larga trayectoria, y su estrategia de Responsabilidad Social para determinar cómo se desempeña actualmente y cómo puede mejorar la gestión de dicha área en la comunidad de Huayhuay bajo la propuesta del Modelo Integral de Gestión Social.

Con el objetivo de aproximarnos a este caso de estudio, el documento se dividirá en cinco capítulos. El primer capítulo tiene como objetivo dar un acercamiento al tema de investigación a través del marco contextual, donde se busca dar una introducción a las tendencias y manejo de la Responsabilidad Social en el mundo. También estudiaremos el contexto de la minería en el Perú y las buenas prácticas de Responsabilidad Social en el sector minero peruano. Finalmente introduciremos a nuestro sujeto de estudio, Volcan Compañía Minera S.A.A. y su estrategia de Responsabilidad Social en la comunidad de Huayhuay.

En el segundo capítulo nos enfocaremos en el marco teórico a través del cual daremos a conocer los principales conceptos involucrados en la Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social. Abordaremos los conceptos de Desarrollo Sostenible, Gestión Estratégica y la evolución de Responsabilidad Social. Este capítulo lo culminamos con el Modelo Integral de Gestión Social, con el que evaluaremos las oportunidades en el tema de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.

Por otro lado, en el capítulo tres se muestra el diseño de la investigación. En este presentaremos el problema empírico, desarrollaremos el problema de la investigación, así como también la definición de objetivos y sus respectivas preguntas. Además, incluye la justificación de la investigación, la cual resalta la importancia de realizar una adecuada Gestión de Responsabilidad Social bajo un enfoque estratégico.

El capítulo cuatro está enfocado en el desarrollo de la metodología de investigación, la cual comprende el enfoque metodológico a utilizar para la evaluación de la Responsabilidad Social en industrias extractivas denominado Modelo Integral de Gestión Social. También se incluyen la delimitación del horizonte temporal, las fases de desarrollo de la investigación, la metodología de recolección de información a utilizar y también las técnicas y herramientas de recolección de datos con los respectivos perfiles y muestras a emplear.

En el capítulo cinco desarrollaremos al análisis de la data obtenida en el trabajo de campo y otras fuentes de información, respondiendo a los objetivos general y específicos desarrollando las variables del Modelo Integral de Gestión Social. Por último, definiremos las conclusiones y recomendaciones de cada variable planteada a través de los indicadores propuestos en la matriz de consistencia. Así también presentaremos un plan de recomendaciones a fin de generar acciones que ayuden a la empresa a mejorar.

Finalmente, el capítulo seis presentará las conclusiones finales de nuestra investigación dividida en los cuatro ejes principales que comprende el Modelo Integral de Gestión Social. Además, presentaremos las limitaciones que tuvieron nuestra investigación y cómo pudimos hacer frente a las mismas en pro del buen desarrollo de este documento.



CAPÍTULO 1: MARCO EMPÍRICO Y CONTEXTUAL

1. Introducción

Este capítulo busca introducir al tema de investigación a través de un acercamiento a los principales temas que involucra desarrollar responsabilidad social en las empresas. Partiremos hablando sobre la Responsabilidad Social en el sector minero a nivel mundial y los principales casos de éxito. Por otro lado, veremos las tendencias y cambios a los cuales se ha visto afectada la Responsabilidad Social, reformulando su alcance y visión como algo inherente y obligatorio en todas las organizaciones a nivel mundial. Finalmente expondremos los principales casos de éxito de Responsabilidad Social en minería en el Perú.

2. Sector minero

La minería es una de las industrias con mayor expansión a nivel mundial, en las últimas dos décadas ha tenido un crecimiento continuo. Es así que varios países se están abriendo a la inversión minera (De Echave, 2011). De acuerdo a lo mencionado por Cárdenas y Reina (2008): "América Latina fue una de las cuatro regiones del mundo que presentó un crecimiento "récord" en exportaciones, debido a la gran cantidad de producción minera". También mencionan que en el 2002 la minería tuvo un avance sólido en la economía mundial y principalmente Sudamericano, debido a varios factores, como las políticas macroeconómicas, el talento humano, la tecnología, estrategias de productividad, etc. Entre los países Sudamericanos que más resaltan en extracción minera, se encuentran Chile, Perú y Brasil.

Lamentablemente, la crisis del 2008 produjo cambios en el sector debido a que produjo una fuerte caída de los precios de los metales y la demanda. Sin embargo; superada la crisis, las cotizaciones de metales tuvieron una gran recuperación, por ejemplo, las cotizaciones de oro lograron un máximo nunca antes visto a finales del 2010 en el mercado peruano.

En el mercado de la minería empresas de Brasil, la India y China disputan roles protagónicos. En el caso de este último, es notoria la gran inversión que realizan luego de la crisis del 2008. El fondo llamado China Investment Corp. (CIC) cuenta con aproximadamente trescientos mil millones de dólares y permite la realización de importantes proyectos mineros incluso fuera de China, también permitió la compra de empresas como las australianas Felix Resources por la China Yanzhou Coal Mining y la OZ Minerals por Minmetals Nonferrous Metals.

3. Tendencias en la minería en América Latina

La riqueza generada producto de la industria extractiva se ve opacada por los conflictos de interés entre las personas que ganan el dinero correspondiente a la industria, las personas afectadas por dicha industria, y terceras personas también beneficiadas por la extracción de minerales.

Ante esto es que consideramos que la Responsabilidad Social Empresarial en el sector minería debería ser una de las más importantes y supervisadas, al ser una de las más contaminantes sobre el planeta. “La responsabilidad social es la responsabilidad por los impactos sociales y medioambientales de la actividad humana conjunta” (Vallaey, 2013), lo cual significa responsabilizarse por impactos y no sólo por actos. En otras palabras, significa ser ético, implementar esta ética en la estrategia de la empresa y mitigar las externalidades negativas que pueden afectarnos en el corto y largo plazo.

Los diversos territorios afectados por la minería destruyen ecosistemas en dimensiones a considerar, tal es el caso de los páramos, las lagunas, los glaciares, la Amazonia, etc. y han generado debates e iniciativas para protegerlos, como la ley de protección de glaciares de Argentina, la protección de la Reserva de El Yasuní ITT de Ecuador, la prohibición de minería aurífera de cielo abierto en Costa Rica, etc.

La región que más capta inversión minera es Latinoamérica, en el 2009 captó el 26% de la inversión en exploraciones, y cuatro de sus países aparecen en el ranking de los principales destinos de inversión minera, estos son: Perú (tercer lugar), México (sexto lugar), Chile (séptimo lugar) y Brasil (noveno lugar). (De Echave, 2011)

En esta región tenemos dos modelos de gobierno: por un lado, en países como Perú y Colombia cuyos pilares económicos incluyen a la minería, el gobierno tiene una presencia reducida y actúan bajo las políticas del consenso de Washington, por ende, las industrias extractivas transnacionales actúan bajo total desregulación. Por otro lado, en países como Argentina, Uruguay, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Brasil y Venezuela, el Estado muestra más control de los recursos. Estos son denominados Gobiernos Progresistas y apuestan por el control de la industria extractiva. (De Echave, 2011).

Sin embargo, en el 2010, en Latinoamérica existieron 160 proyectos mineros implicados en 136 situaciones de conflictos que afectaron alrededor de 178 comunidades. Los países con la mayor cantidad de proyectos mineros en conflicto fueron: Colombia con 30, Argentina con 28, Perú con 23, Chile con 20, Brasil con 21 y México con 12, de acuerdo a los datos del

Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina (OCMAL). (Comelli, Hadad & Petz, 2010).

4. El sector minero en el Perú

La primera compañía minera fundada en Perú fue la Compañía Desaguadora de las Minas de Santa Rosa en 1812, por Francisco Uvilles, José Abadía y Juan Arizmendi. Utilizaron bombas creadas por Richard Threvitick para drenar las minas de plata en 1816, estas máquinas fueron destruidas luego por los españoles. La Cerro de Pasco Syndicate, que fue creada en 1886 por Michael Grace, luego de que Perú perdió la Guerra con Chile, de las crisis por el gobierno entre Piérola y Cáceres y la pérdida del salitre y el caucho. El impacto generado por Cerro de Pasco Company fue beneficioso. Completó las vías férreas hasta Huancayo, hubo más inversión y crecieron otras actividades económicas (una de las más beneficiadas fue la agricultura). Finalmente, en 1902 un grupo de millonarios crearon la Cerro de Pasco Cooper Corporation (Belling, 2016).

Años después, luego de la época difícil de 1980, la minera Yanacocha ingreso a Perú en 1993, y con ella se inició la etapa de expansión productiva e inversión. Muchos factores externos confabularon para tal avance: creció a necesidad de incrementar las reservas mineras globales, las cotizaciones de los principales metales aumentaron y hubo un gran apoyo de parte del mercado financiero. Los promedios de Producto Interno Bruto (PIB) alcanzados en la primera y segunda mitad de la década de los 90's fueron de 7,1% y 9,1% respectivamente (De Echave, 2011). Como ya se mencionó, Perú está ubicado en el ranking de países mineros a nivel mundial, los principales productos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Ubicación de Perú en el mundo y en Latinoamérica según producto en el 2017

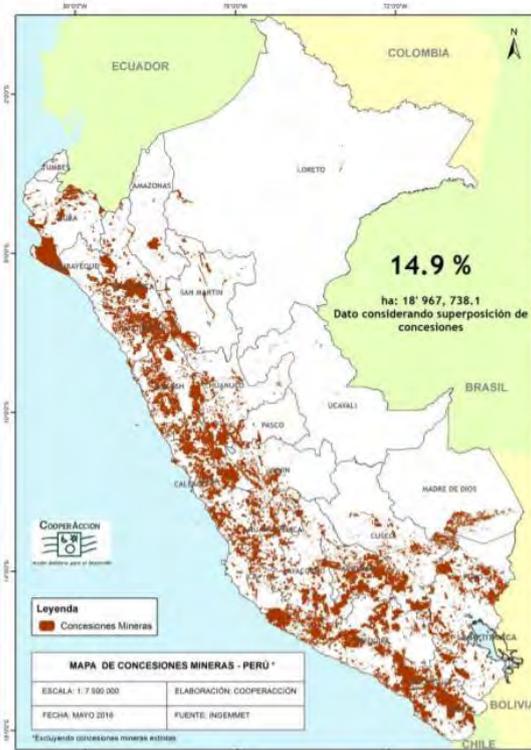
Producto	Latinoamérica	Mundo
Oro	1	6
Cobre	2	3
Plata	1	1
Zinc	1	3
Plomo	1	4
Estaño	3	11
Molibdeno	1	3

Adatado de: Ministerio de Energía y Minas (2017) citado en La República (2017).

La expansión del área del territorio minero ha crecido enormemente con el paso de los años, en 1990 apenas ocupaba dos millones trescientas mil hectáreas, y para el 2011 ya eran veinticinco millones de hectáreas. (De Echave, 2011)

Como se puede ver en el siguiente mapa, la extensión de la minería ha llegado a zonas de la Amazonía alta y baja y esto genera conflictos como el desplazamiento de la población, la disputa por el control de recursos hídricos y la contaminación. (De Echave, 2011)

Figura 1: Derechos mineros en el año 2011



Fuente: De Echave (2011)

Como se puede observar en la Tabla 2, Perú bajó al quinto lugar con un Índice de Atractivo de Inversión (IAI) de 63.23 en el 2012, posiblemente debido a los conflictos sociales del proyecto minero Conga. Pero luego, se recuperó en el IAI y subió al tercer lugar en el año 2013 en el que se mantuvo en el 2014. Finalmente, en el año 2015 ascendió al segundo lugar, a pesar de que el IAI se redujo de 75.35 a 69.26, posiblemente por los conflictos sociales del proyecto Tía María. (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN], 2016)

Tabla 2: Índice de Atractivo de Inversión en minería para América Latina durante el periodo 2011 a 2015

País	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil	75.45	64.99	65.63	69.27	61.45
Chile	85.16	78.52	82.54	81.86	79.81
Colombia	73.13	66.68	58.61	61.29	62.75
México	81.16	72.69	71.05	75.96	68.93
Perú	74.49	63.23	69.85	75.35	69.26

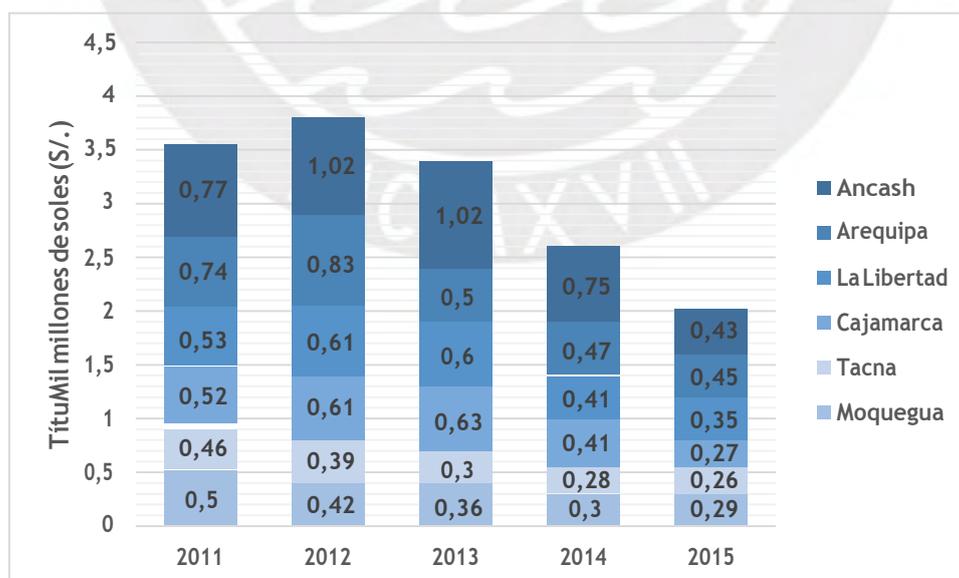
Adaptado de: Fraser Institute (2015) citado en OSINERGMIN (2016)

4.1. Importancia en el mercado peruano

A partir del 2002, la retribución del sector a la recaudación tributaria empezó a ser de gran importancia, para el año 2007 fue de 24,7% para luego caer a 10,7% en el año 2010. Según SUNAT, la recaudación promedio anual del Impuesto a la Renta por Tercera Categoría, entre los años 1998 a 2009, fue de 21,6% y en el 2007, de 50,9%. Este crecimiento fue logrado debido al aumento del precio del mineral, también debido a que se produjo una estructura de costos bastante provechosa para las empresas y, por último, la presencia de Antamina, empresa que inicio el aporte tributario en el 2005. Debido a la crisis financiera del 2008, los aportes del sector al Impuesto a la Renta de Tercera Categoría representaron solo un 33% en el 2010. En el año 2011, la participación tributaria de la minería fue de 18% y en el 2015, 6%. A lo largo del quinquenio hubo un descenso en la tasa de anual de 25%, esto debido al bajo precio de los metales. (De Echave, 2011)

Respecto al canon minero, hubo un aumento considerable en el 2007, el que luego cayó de manera paulatina debido a la crisis. (De Echave, 2011). Según las estadísticas del Ministerio de Energía y Minas (MEM) realizadas en el 2016, en el 2011, el canon minero, los derechos de vigencia y las regalías sumaron 5.13 miles de millones de soles y en el 2015, 2.99 miles de millones de soles, la disminución fue de 41.6%. Esta inicia en el año 2012 y es más notoria en las regiones en donde se percibe más tasa anual: Cajamarca que recibió 15,6%, Tacna 13.4% y Áncash 13.3%. (OSINERGMIN, 2016).

Figura 2: Transferencia a principales regiones



Adaptado de: Ministerio de Energía y Minas (2016) citado en OSINERGMIN (2016)

Los principales minerales exportados por Perú son: cobre, oro, zinc, plata, plomo, hierro, estaño y molibdeno. Según estudios del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) hasta el 2009, la minería aportó aproximadamente el 6% del PIB del Perú y contribuyó con alrededor del 60% de las exportaciones peruanas; sin embargo, solo colaboró con el 1% en generación de empleo a la población económicamente activa.

Entre los años 2011 al 2015, hubo una gran disminución de exportaciones de oro (solo 36%) y luego, en el 2016, esta cifra disminuyó en un 3.43%, debido a la disminución de la demanda y del precio. Con respecto al zinc, el valor de las exportaciones del mineral sólo disminuyó en 1% entre el 2011 y 2015, siendo la tendencia negativa hasta el 2013. Posteriormente, entre los años 2014 y 2015, esta tendencia cambia y el valor de la exportación aumenta para volver a registrar una disminución de 22.9% en el primer trimestre del 2016. Del 2011 al 2015, disminuyeron las exportaciones de plata en 37%, plomo en 37%, hierro en 66%, estaño en 56% y molibdeno en 61%. En el caso de la plata, la menor cotización produjo el aumento en 5% de la demanda. (OSINERGMIN, 2016)

Tabla 3: Exportaciones minero metalúrgicas de los principales productos de Perú para el periodo 2011 al 2015

Producto	Unidad de medida	2011	2015	Variación %
Cobre	(TMF)	10,721	8,125	-24%
Oro	Grs.f.)	10,235	6,590	-36%
Zinc	(TMF)	1,523	1,507	-1%
Plata	(Kg.f.)	219	138	-37%
Plomo	(TMF)	2,427	1,535	-37%
Hierro	(TMF)	1,030	350	-66%
Estaño	(TMF)	776	342	-56%
Molibdeno	(TMF)	564	219	-61%

Adaptado de: Ministerio de Energía y Minas (2016) citado en OSINERGMIN (2016)

Nota:

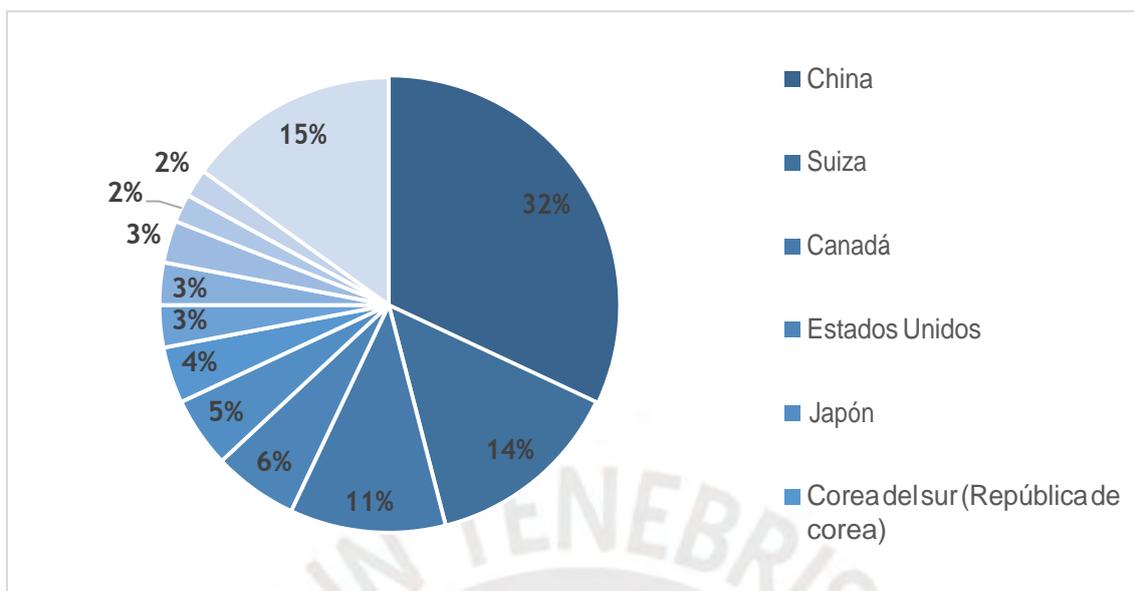
TMF: Tonelada métrica fina

Gr.F.: Grano fino

Kg-F: Kilogramo fino

En el 2015, los principales países a los que el Perú exportó sus metales fueron China, a donde se exportó cobre, oro, zinc, plomo, hierro, molibdeno, etc.; por otro lado, Suiza a donde se exportó oro y plata y finalmente Canadá, a donde se exportó oro, plata, zinc, estaño, hierro y molibdeno. (OSINERGMIN, 2016)

Figura 3: Principales destinos de exportación minero metálica del 2015



Adaptado de: Ministerio de Energía y Minas (2016) citado en OSINERGMIN (2016).

4.2. Precio de los metales

Los determinantes de la variabilidad de los precios de los bienes primarios, son el desequilibrio de la demanda y la oferta. En el caso de los metales y el petróleo, las curvas de oferta son altamente inelásticas en el corto plazo, debido a los procesos de exploración y desarrollo de los yacimientos. Es debido a esto que la aceleración sostenida de la demanda de metales produce el aumento en los precios, los que vuelven a bajar con el ajuste de la oferta. (Acquatella, Bello & Berríos, 2016)

En el periodo del 2000 al 2014, China aumentó su demanda de metales de forma abrumadora, llegando a consumir el 50% de la producción mundial del bien, este consumo fue acompañado por el de otras economías emergentes como India, Rusia y Corea, lo que impulsó los precios y motivo más inversión en el sector. Luego, a partir de 2011, los precios empezaron su descenso, esto encaja con la desaceleración del crecimiento de China. (Acquatella et al., 2016)

Entre los años 2011 y 2012 se dio el fin del “boom de los commodities” principalmente para el oro, plata, cobre, zinc, plomo, estaño, hierro y molibdeno, los ocho principales metales de Perú. Esto se debió a la desaceleración de la economía China y a que impulsaron más la demanda interna que la externa y al periodo de escasez producido por el cierre de minas o interrupciones en la producción.

Para el año 2011, el oro y la plata crecieron a altas tasas anuales. En el caso del oro +27.1%, en el de la plata +71.6%, estaño 27.1% y cobre 16.5%. Luego vino un gran periodo de

escasez que se evidencia con el precio del zinc en el 2014 para culminar con una gran caída en el 2015, muestra de ello, los precios fueron los siguientes: hierro -43.0%, molibdeno - 41.6%, estaño -27.3% y cobre -19.8%.

Finalmente, para el año 2016, se pudo observar la mejora en el precio debido principalmente a la reactivación de la economía China y el aumento en su demanda de metales, la baja en el precio del dólar y los intereses negativos por los bancos de Japón y Europa. (OSINERGMIN, 2016)

Tabla 4: Precios promedio anual de los principales metales de Perú*

Metal	2011	2012	2013	2014	2015
Cobre	8,873	7,995	7,281	6,281	5,469
Plomo	2,417	2,088	2,145	2,080	1,783
Estaño	26,231	21,356	22,086	21,799	15,843
Zinc	2,210	1,966	1,915	2,172	1,917
Oro	1,573	1,676	1,397	1,252	1,153
Plata	35.6	31.4	23.4	18.6	15.5
Hierro	167.8	128.5	135.4	96.8	55.2
Molibdeno	15.4	12.7	10.3	11.4	6.7

Adaptado de: Bloomberg, COCHILCO (2016) citado en OSINERGMIN (2016).

*Precio representado en US\$/TM, a excepción del oro y la plata (US\$/onza), y el molibdeno (US\$/libra).

De acuerdo a la encuesta realizada por Bloomberg, se espera la recuperación de los precios de los commodities a partir del presente año y que se mantenga la misma tendencia hasta el 2019 a excepción del oro. Con respecto a la oferta, expertos mencionan que habrá un periodo de escasez en el mercado hacia finales de esta década (contraria a la sobreoferta actual), debido a la menor inversión y por ello, falta de nuevos proyectos (OSINERGMIN, 2016).

5. Responsabilidad Social en el sector minero peruano

Las mineras han avanzado en el concepto de Responsabilidad Social de forma paulatina para evitar conflictos que generan pérdidas en miles de dólares para las empresas. Es decir, se sigue llevando desde una perspectiva de beneficio económico más que social. (Schwalb, Ortega, & García, 2003). Sin embargo, han pasado de una simple filantropía, con la que ayudaban de forma humanitaria a las poblaciones aledañas, al uso de una correcta Responsabilidad Social donde se hace énfasis a la generación de valor económico, valor social y valor ambiental. (Schwalb et al., 2003). En la actualidad, las mineras realizan pactos con otras entidades para generar mejores impactos, disminuir externalidades negativas y generar externalidades positivas para expandir su tiempo de vida en la localidad, (Schwalb et al., 2003) y esto lo podemos comprobar con el caso de Volcan Compañía Minera, que tiene convenios con la ONG Prisma. (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016)

La gran expansión de la minería no solo genera mayores ingresos a la región y al país, también trae consigo conflictos ambientales y sociales. La Defensoría del Pueblo publicó en el 2010, un informe en el que precisó que la industria minera generó el 64% de los conflictos socio ambientales existentes. (De Echave, 2011)

Tabla 5: Conflictos socio ambientales por categoría

Conflictos Socio ambientales por categoría	
Minero	64%
Hidrocarburos	12%
Residuos y saneamiento	9%
Energía	6%
Recursos Hídricos	3%
Telecomunicaciones	3%
Deforestación	2%
Otros	1%

Adaptado de: Defensoría del Pueblo (2010) citado en De Echave (2011)

Este resultado es debido a varios factores (De Echave, Diez, Huber, Revesz, Ricard & Tanaka, (2009) citado en De Echave (2011)).

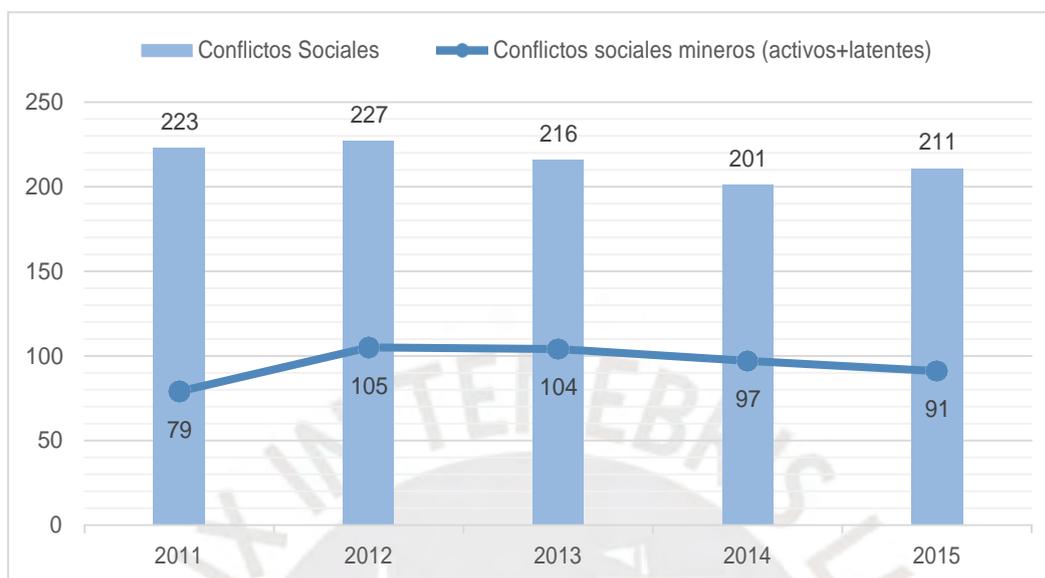
- Las condiciones demasiado favorables brindadas por nuestro marco legal.
- El poco interés por las poblaciones afectadas por la minería, mientras esta era priorizada, como la Ley de Tierras y la imposición del proceso de servidumbre minera (La Ley N° 26570 modificó el artículo 7 de la Ley de Tierras. Si es que las negociaciones directas entre una comunidad campesina y una empresa minera fracasasen, el propietario sería indemnizado en efectivo por el titular minero).
- El débil accionar del Ministerio del Ambiente demuestra la suavidad de las normas medio ambientales peruanas

La evolución de los conflictos sociales, activos y latentes, para el periodo 2011 al 2015, disminuyeron desde el 2012 (ver Figura 4). Las regiones que presentaron el mayor número de conflictos activos fueron Áncash, Puno, Apurímac y Cajamarca. (OSINERGMIN, 2016)

Hasta la fecha, es importante el avance del sector minero peruano en temas de desarrollo. Además de los mayores ingresos que genera este sector para el país, la actividad minera genera y promueve el crecimiento económico de la nación y principalmente, de las localidades en donde se desarrollan sus actividades de extracción, generando impactos positivos y negativos a nivel social y cultural. Debido al alto número de conflictos socio ambientales, en 1999 surgió la Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería (CONA-CAMI) organizada por comuneros de las zonas afectadas y también nuevas

Organizaciones No Gubernamentales (ONG) enfocadas en promover diálogos entre empresas mineras y comunidades. (Schwalb et al., 2003)

Figura 4: Conflictos sociales del 2011 al 2015



Adaptado de: Defensoría del Pueblo (2015) citado en OSINERGMIN (2016)

A la fecha, se cuentan con investigaciones en temas de Responsabilidad Social en el sector minero peruano. Una de las tesis que se consideró más relevante para la investigación es: “Diagnóstico del Estado de la Gestión con Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en las Empresas del Sector Minero de la Región Cajamarca”, la cual fue publicada en junio del 2016 por la Pontificia Universidad Católica del Perú. En dicho documento se afirma que la Responsabilidad Social es el reconocimiento de los impactos que genera la empresa y su compromiso por minimizar los negativos y potenciar los positivos. Para ello, es necesario que la Gestión Estratégica de la empresa conciba un enfoque de Responsabilidad Social. Adicionalmente, en el documento se llega a la conclusión de que en el sector minero de la región de Cajamarca, las empresas se encuentran en una etapa de transacción, esto quiere decir que mantienen una postura defensiva frente a las exigencias legales. (Sánchez, Blanco, Gonzáles & Noriega, 2016). Dicho diagnóstico es igual en el caso Volcan Compañía Minera S.A.A. que maneja una política reactiva frente al desempeño de los conflictos sociales. En la III Encuesta Panel de Experto Mineros de enero del 2015, mencionó que los proyectos de inversión minera muestran un retraso promedio de 9.5 trimestres (Chirinos, 2015 citado en OSINERGMIN, 2016). Las causas de estos son los retrasos operativos, costos mayores a los presupuestados y, en tercer lugar, los conflictos sociales.

En la actualidad, una de las funciones del Estado es la de promover la inversión privada en el sector minero, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) que

se encarga de dirigir los tributos obtenidos por la minería al Ministerio de Economía y Finanzas, el que se encargará de repartir los montos correspondientes a las municipalidades provinciales a través del Canon Minero. Sin embargo, existen varios factores que amenazan las operaciones desde el punto de vista social de las empresas mineras. Algunos de estos son los siguientes: La oposición de las comunidades a la presencia de empresas mineras, como en el caso del Proyecto Minero Conga de la empresa Yanacocha en la región Cajamarca. Esta empresa estuvo instalada en la zona por aproximadamente veinte años, durante algunos de los cuales llevo una funesta gestión ambiental. (Schwalb et al., 2003)

Sin embargo, las empresas mineras promueven una serie de proyectos sociales que tienen impacto positivo en las comunidades afectadas directa o indirectamente en su microeconomía, mantienen constantes capacitaciones necesarias para la seguridad ocupacional, manejo ambiental y uso de tecnologías limpias necesarias para asegurar la sostenibilidad del campamento minero en la zona. (Schwalb et al., 2003)

5.1. Casos de Responsabilidad Social Empresarial en el sector minero peruano

Una de las empresas más resaltantes en la elaboración de proyectos de responsabilidad social es la Minera Yanacocha. Sin embargo, sucesos ocurridos, como el caso que narró la señora Máxima Acuña, quien ganó el Premio Ambiental Goldman (La República, 2016), nos demuestra que usualmente prima el fin económico. Además, mencionamos a la Minera Milpo, que también recibió el premio de Perú 2021 en el 2013, por su trabajo con las comunidades de influencia directa.

5.1.1 Minera Yanacocha

Es una de las mineras que tiene operaciones en Perú más importantes del país. Inició sus operaciones en 1993 y es una empresa productora de oro ubicada en el departamento de Cajamarca. Es un joint venture entre la empresa norteamericana Newmont Mining Corporation (51.35%) con sede en Denver – USA, Cía. de Minas Buenaventura (43.65%), compañía peruana y la International Finance Corporation (IFC) (5%) ((Yanacocha, s/f).

Su misión es: “Aprovecharemos nuestra capacidad organizativa y operativa para continuar entregando una producción rentable, sostenible y responsable. Invertiremos para obtener el valor total de Yanacocha mientras desarrollamos o adquirimos nuevas zonas de trabajo en la región.” (Yanacocha, s/f). Por otro lado, su visión es: “Seremos reconocidos por nuestros inversionistas, empleados y grupos de interés externos como la compañía minera más valorada y respetada de Sudamérica” (Yanacocha, s/f). Esto no da a entender que la empresa vela por la sostenibilidad y responsabilidad ante sus stakeholders.

a. Responsabilidad Ambiental

La empresa cumple con las leyes y regulaciones establecidas por las diferentes Entidades Gubernamentales como el Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura, etc. (Yanacocha, s/f).

Con respecto al uso y consumo de agua, cuenta con un proceso que inicia con el programa de control de la erosión y los sedimentos, el tratamiento del agua y el monitoreo permanente del agua. Respecto al cuidado del aire y suelo, realiza monitoreo constantes de las emisiones que produce, también realiza monitoreo de las emisiones y el deterioro de la calidad del aire, realizó el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero, en el 2009 con información del año anterior a ese, usa esa información como referente para afrontar el problema.

Realizan cuatro diferentes tipos de monitoreo: (Gestión de Calidad del Aire)

- Monitoreo de PM10
- Monitoreo de gases
- Monitoreo de ruido
- Monitoreo meteorológico

El plan de cierre de minas se realiza acorde a la Ley 28090. Por otro lado, Yanacocha busca que se realice un plan de cierre dinámico y progresivo, que las áreas sean compatibles con un ambiente sano y adecuado para el desarrollo de la vida. Para esto, mantendrá operativo el sistema de tratamiento de agua hasta que la cantidad y calidad de esta sea óptima. Por último, buscará e identificará oportunidades de valor agregado para la comunidad. (Yanacocha, s/f).

b. Responsabilidad Social

Dentro de sus políticas y valores, realiza Responsabilidad Social interna y externa guiándose bajo los siguientes principios (Yanacocha, s/f):

- Ética, transparencia y respeto
- Prevención y mitigación de impactos
- Contribución al desarrollo social y económico
- Respeto a la normatividad vigente y los Derechos Humanos
- Preservación de los recursos ambientales y la diversidad cultural

Entre los años 2007 y 2009, se ha invertido 32 millones de dólares al cumplir con 245 de los 302 compromisos pendientes.

Yanacocha realiza Responsabilidad Social en cuatro ámbitos principales (Yanacocha, s/f):

- Educación
- Cuidado del agua
- Salud
- Desarrollo Económico

Por ejemplo, los proyectos educativos de Yanacocha consisten en la construcción, mejora e implementación de estructuras educativas, y también, con proyectos que disminuyan el índice de analfabetismo mejoren la calidad educativa de su ámbito de influencia (Yanacocha, s/f).

- Programa de Alfabetización y Educación Básica Alternativa (PAEBA): Este proyecto fue iniciado en el año 2007 y tiene como finalidad disminuir el índice de analfabetismo. Se busca elevar el nivel educativo en adultos y jóvenes mayores a 15 años que esencialmente se dedican a la actividad agrícola y ganadera. Participan alrededor de 1.328 personas. En alianza con los gobiernos locales, el soporte de la Dirección Regional de Educación y la participación activa de la sociedad, el proyecto se viene implementando en Cajamarca y Baños del Inca. Hasta la fecha se ha realizado la inversión total mayor a 4.5 millones de soles, ya que se han implementado 53 aulas en Cajamarca, participan 1420 pobladores (Cajamarca), 887 participantes ya cuentan con sus certificados en Baños del Inca y se creó el Primer Centro de Educación Básica Alternativa Rural de Cajamarca y el Norte de Perú.
- Proyecto Red Integral de Escuelas de Cajamarca (PRIE): La finalidad del PRIE es incrementar el rendimiento escolar y disminuir la deserción de los estudiantes. Busca involucrar a padres de familia, docentes, directivos y autoridades locales de 75 comunidades rurales. Para el año 2009 se habían implementado 29 bibliotecas y se realizaron c talleres de ciencia y cinco campañas de valores, dos talleres de ciencia y el letrado y enumerado en seis caseríos. Participaron más de 3000 voluntarios incluidos 141 voluntarios de empresas participantes. Para el año 2009, se consiguió un incremento de 42% en el rendimiento en matemática y 52.1% del rendimiento en comunicación.
- Líderes de Saber: Iniciativa basada en un concurso de conocimientos entre niños de último grado de primaria que busca generar una sana competencia.
- Matemática para todos: En alianza con la Dirección Regional de Educación y el Instituto Apoyo, se busca fomentar el aprendizaje de la materia de forma didáctica. Se

entrega material educativo y se realizan talleres de inducción y repaso. Hasta la fecha, 5757 escolares participan del proyecto, 172 docentes han sido capacitados en la metodología y 42 instituciones del ámbito de influencia participan en el proyecto. Gracias a esto, 24% de los alumnos ha mejorado su rendimiento en la materia.

- Maestrías en Educación Rural: Este programa se realiza en convenio con el Gobierno Regional y busca fortalecer la técnica pedagógica de los profesores que laboran en las Instituciones Educativas. Hasta la fecha, 45 profesores se capacitan en el programa que consta de dos menciones: Mención en Educación Ambiental y Mención en Planificación y Administración de la Educación.
- Infraestructura Educativa: Hasta la fecha, se implementaron aproximadamente 125 instituciones educativas, se construyeron más de 188 aulas beneficiando a más de 3 mil personas en cerca de 100 comunidades.

c. Premios y reconocimientos

Yanacocha es una empresa galardonada en muchas ocasiones por sus prácticas medioambientales y la responsabilidad con la que realizan sus actividades de extracción, además del compromiso con las comunidades de influencia con las cuales mantiene una buena relación de manera proactiva. En el 2014, recibió un premio otorgado por Perú 2021 debido a la creación de la Asociación Los Andes de Cajamarca en el 2004 (Rumbo minero, 2014). Esta asociación tiene como fin promover programas y proyectos que aprovechen las ventajas que brinda la minería (Los Andes de Cajamarca – Yanacocha, s/f).

5.1.2 Compañía Minera Milpo

Milpo es una compañía minera peruana que inició sus operaciones en 1949. Desde el 2010 forma parte de Votorantim Metais (VMH). Su misión es: “Compañía Minera Milpo S.A.A. es una organización líder en la concepción, ejecución y operación de proyectos minero-metalúrgicos que crean valor de manera responsable para sus accionistas, comunidades, trabajadores, clientes y socios de negocio” (Milpo, s/f). Por otro lado, su visión es: “Ser uno de los principales productores de metales "base" en el mundo (Zinc, cobre y plomo), cuya estrategia de crecimiento sostenido se basa en un modelo transparente e innovador que genere valor para todos, de manera responsable.”. (Milpo, s/f).

En el 2013, ganó el premio de Perú 2021 por su labor en Responsabilidad Social con la comunidad por su programa Promoción del Emprendimiento y el Empleo (ProActivo, 2013). En este programa, Milpo busca apoyar al emprendedor ofreciendo capacitaciones en cursos empresariales en Chíncha. Hasta el 2013, 1474 pobladores recibieron capacitaciones en planes

de negocio, 1344 en búsqueda de empleo, 902 en gestión empresarial y se pudo financiar 241 planes de negocio. Con el concurso “Haz realidad tu sueño”, 602 emprendimientos contaron con asesoría personalizada en gerencia. Finalmente, con el convenio con SENATI Chíncha, se entregaron 112 becas de formación corta. (Perú país minero, 2013)

6. Legislación de la Gestión Ambiental peruana

De acuerdo a la cronología de Charpentier e Hidalgo en su libro *Las Políticas Ambientales en el Perú*, desde los sucesos acontecidos con el caucho en el siglo XIX hasta la actual pesca de anchoveta juvenil, la historia productiva peruana está colmada de explotación a los recursos naturales. El poco deseo de aprender y entender conceptos ambientales, conlleva a que incluso la legislación peruana impulse, por ejemplo, la tala de bosques de la Amazonía con el fin de cultivar la tierra.

De acuerdo a lo que menciona Priale (2003 citado en Schwalb et al., 2003), a raíz de la alta contaminación ambiental que se dio en la década de los ochenta, se promulgaron leyes para mitigar impactos y fiscalizar el sector minero. En 1990 surgió el Código del Medio Ambiente, este fijó los lineamientos de la política nacional ambiental y fue modificado a través de leyes de promoción privada en años posteriores. Entre estos cambios sobresale la introducción del Plan de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), orientado a operaciones en marcha, el Estudio de Impacto Ambiental (EIA), orientado a las nuevas inversiones y las Auditorías Ambientales, que fiscalizan a las dos primeras. También se demandó a las empresas mineras una Declaración Jurada Ambiental sobre sus operaciones y seguimiento de los planes ambientales. Es a raíz de la creación de este código, que se acelera el proceso por establecer una política ambiental con legislación clara, entidades con funciones definidas y participación ciudadana. Sin embargo, los obstáculos a los que se ha enfrentado el Código, muestran la falta de compromiso real de parte del Gobierno.

El Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE) nació en 1992 con el fin de conservar muestras representativas de la diversidad biológica. (SERNANP-PERÚ). En 1994 se creó el Consejo Nacional de Ambiente (CONAM) (Ley No. 26410, Ley del Consejo Nacional del Ambiente, publicado el 22/12/94) y es la entidad rectora de la autoridad ambiental nacional y la política nacional ambiental. Es un organismo descentralizado que depende del Consejo de Ministros. Está encargado de conducir el desarrollo de coordinación entre sectores con el Gobierno Central, los Consejo Transitorios de Administración Territorial y los Gobiernos Locales y a promover el desarrollo sostenible mediante concertación política con instituciones y organizaciones de la sociedad civil. (Charpentier & Hidalgo, 1999).

El Marco Estructural de Gestión Ambiental [MEGA] fue aprobado por el CONAM en octubre de 1997, cuyo objetivo es establecer dispositivos que permitan armonizar las políticas sectoriales con la Política Nacional Ambiental, resolución de conflictos, fortalecimiento de capacidades del sector público y su concertación con los sectores privado y social. Ese mismo año, el Congreso de la República dictaminó la Ley Orgánica de Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, esta esclarece un marco legal para todos los recursos naturales sin menoscabar la legislación específica de cada uno. (Charpentier & Hidalgo, 1999). Luego, en el año 2008 mediante Decreto Legislativo N° 1013 se creó el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA] es el organismo especializado en la fiscalización del medio ambiente y de asegurar el equilibrio entre inversión privada en actividades económicas y la protección ambiental. Fue adscrito al Ministerio del Ambiente y, además, es el ente Rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA). Este inició sus actividades de fiscalización ambiental directa en el año 2010 (OEFA, 2016)

La fiscalización ambiental que se desarrolla en el contexto peruano es un macro proceso de 4 funciones (OEFA, 2016)

1. Función evaluadora: Vigilancia y monitoreo de la calidad ambiental del agua, aire, suelo, flora y fauna. También implica la identificación de pasivos ambientales del subsector hidrocarburos. Se reglamenta mediante la Ley que regula los Pasivos Ambientales del Subsector Hidrocarburos, Decreto Supremo N° 004•2011•EM, 2015. Se entiende como Pasivo Ambiental del Subsector Hidrocarburos, los pozos e instalaciones mal abandonados, los suelos contaminados por efluentes, derrames, fugas residuos sólidos, emisiones, restos o depósitos de residuos ubicados en cualquier lugar del territorio nacional, incluyendo el zócalo continental, capa freática, quebradas, ríos, lagunas y lagos, producidos como consecuencia de operaciones en el Subsector Hidrocarburos, realizadas por parte de personas naturales o jurídicas que han cesado sus actividades en el área donde se produjeron dichos impactos (OEFA, 2016, pp 106-115).
2. Función de supervisión directa: Verificación del cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables, dicta medidas preventivas, mandatos de carácter particular y requerimientos de actualización de instrumentos de gestión ambiental.
3. Función de fiscalización y sanción: Investigación y compromiso de la comisión de posibles infracciones administrativas, sanciones, medidas cautelares y correctivas.
4. Función de aplicación de incentivos: se administra el Registro de buenas prácticas ambientales y se otorga incentivo para el sobrecumplimiento de la norma.

Finalmente, mediante la Ley N° 29968 se creó el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE) el 20 de diciembre del 2012, mediante el Decreto Supremo N° 003-2015-MINAM. Es un organismo con autonomía técnica y personería jurídica de derecho público, adscrito al Ministerio del Ambiente. Forma parte del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) y es el encargado de aprobar los EIA detallados regulados por la Ley N° 27446 y sus normas reglamentarias. (Ministerio del Ambiente, 2016)

6.1. Evaluación de Impacto Ambiental

De acuerdo al Manual básico sobre la Evaluación de Impacto Ambiental y Salud de acciones proyectadas (Weitzenfeld, 1996) la EIA hace incluir la gestión ambiental en la toma de decisiones en todos los niveles. La forma exacta de los EIAS varía según el tema y el propósito de dicha evaluación, aunque en todos los casos se debe considerar un proceso continuo, cuyo fin es la de crear o modificar políticas. Se debe adaptar a las diferentes circunstancias según la localización y procesos que se esté analizando de los programas y proyectos.

Para que las EIAS sean efectivas, deben cumplir con ciertos requisitos (Weitzenfeld, 1996):

1. Objetivas

Deben comunicar sobre los impactos que un proyecto podría ocasionar sobre el medio ambiente. Para esto, debe brindar información imparcial, correcta y completa sobre el proyecto y el área ambiental de influencia.

2. Sistémicas

Se debe iniciar cuando el proyecto se encuentre en fase inicial y se prevean daños ambientales y a la salud de las personas. Como no se debe realizar de manera fortuita o por exigencia externa, se debe contar con un área administrativa que ordene el “Procedimiento de Impacto Ambiental”.

3. Oportunas

Después de presentar los resultados del estudio las autoridades deben emitir un dictamen rápidamente, de esta manera no se retrasa la decisión final. Para lograr este objetivo, la evaluación se debe realizar de forma estructurada y ágil, teniendo en cuenta los tiempos extra que se deben tomar, de ser necesarios, para investigaciones exhaustivas.

Los EIAS cuentan con tres elementos básicos (Weitzenfeld, 1996).

Tabla 6: Elementos básicos y nivel de decisión en el tema de la EIAS

ELEMENTO BÁSICO	NIVEL DE DECISIÓN
Contenido de estudio	Técnico – Económico
Técnicas de análisis	Técnico – científico
Procedimientos administrativos	Técnico - político

Adaptado de: Weitzenfeld (1996)

1. Contenido

El estudio de impacto ambiental debe seguir una serie de pasos ordenados: descripción de los objetivos, alternativas y actividades del proyecto y análisis técnico-económico, descripción del marco de referencia ambiental, identificación y evaluación de los impactos ambientales y diseño de medidas de atenuación de los impactos adversos.

2. Técnicas

Son las herramientas que nos permiten evaluar e identificar los impactos ambientales. Al proponer un proyecto de desarrollo e debe escoger la técnica o el conjunto de técnicas que permitirán desarrollar el proyecto.

Tabla 7: Contenido de una EIA y algunas técnicas de análisis

Contenidos	Técnicas de análisis
Descripción del proyecto	Diagrama de flujo Simple (descriptivo) Complejo (analítico) Balance de masas Insumo/producto Descarga/residuos Cuestionarios Listas de verificación Planos Fotomontaje
Identificación de impactos	Cuestionarios Listas de verificación Matrices Redes Superposición de mapas
Descripción de la situación inicial	Mapas temáticos Índices e indicadores de calidad Encuestas y muestreos
Predicción de impactos	Modelos matemáticos Modelos físicos Escenarios comparados Análisis de riesgo
Significancia de los impactos predecibles	Comparación con normas ambientales Ordenamiento territorial Áreas ecológicas sensibles

Contenidos	Técnicas de análisis
Medidas de mitigación	Medidas de ingeniería Medidas de manejo Revisión de políticas
Selección de alternativas	Votación Consenso negociado Fórmulas matemáticas Técnica de escala y peso Sistema Battelle - Columbus

Adaptado de: Weitzenfeld (1996)

3. Procedimientos

Se deben seguir los procedimientos administrativos que se hayan establecido. Para la ejecución de un proyecto, el EIA debe seguir pasos administrativos ya establecidos. Los elementos básicos que debe contener un EIA son los siguientes.

Las actividades y contenidos de la EIA se divide en iniciales, intermedias y finales (Weitzenfeld, 1996).

Tabla 8: Actividades y contenidos de la EIAS

INICIALES	INTERMEDIAS	FINALES
- Descripción del proyecto - Identificación de impactos - Descripción de la situación inicial	- Predicción de los impactos - Significancia de los impactos - Medidas de mitigación - Selección de alternativas	- Monitoreo ambiental - Auditoría ambiental - Documento escrito

Adaptado de: Weitzenfeld (1996)

1. Actividades iniciales

1.1 Descripción del proyecto: Se busca obtener la mayor cantidad de información específica del proyecto a desarrollar, para identificar posibles componentes que puedan generar impacto (positivo o negativo) sobre el ambiente.

1.2. Identificación de impactos: Es una etapa crítica debido a que se identifican los posibles impactos ambientales que podría provocar el proyecto. Se deben predecir de forma cuantitativa estos futuros impactos sobre el ambiente y la salud.

1.3. Descripción de la situación inicial: Se describen los factores que componen el ambiente en donde se realizará el proyecto, fisicoquímicos, socio-económicos, ecológicos y de salud de la población. Será necesario recabar información cualitativa y cuantitativa y también información historia del ambiente y la salud.

2. Actividades Intermedias

2.1 Predicción de los impactos: Es una visión anticipada del impacto en el ambiente y la salud del proyecto en marcha. Requiere información cualitativa de los tipos de impactos y cuantitativa de los factores ambientales y de salud.

2.2. Significancia del impacto: Verifica si el proyecto es viable. Si los impactos predecibles son tolerables o no (desde el punto de vista del técnico), aceptables o no (desde el punto de vista del público) y si es que se requieren introducir medidas de mitigación, modificaciones menores o cambios importantes en el proyecto.

2.3. Medidas de mitigación: Aplicación o implementación de cualquier medida, política o acción que lleve a eliminar o minimizar los impactos sobre la salud y el ambiente. También identifica los impactos no factibles de eliminar.

2.4. Selección de alternativas: Se ordenan las actividades por criterios económicos, sociales y ambientales aceptables.

3. Actividades Finales

3.1. Monitoreo Ambiental: Si es que corresponde, se diseña y propone, para las diferentes etapas del proyecto, un plan de monitoreo de condiciones ambientales e implementación de las medidas preventivas y mitigatorias.

3.2. Auditoría Ambiental: Verifica el cumplimiento de los procedimientos establecidos, de los aprobados por parte de los responsables y otros aspectos del documento.

3.3. Documento escrito: En esta parte final, se incluyen los resultados de los estudios del impacto ambiental, las propuestas y las decisiones tomadas. Los autores del estudio presentan un documento síntesis de fácil entendimiento con las características generales del proyecto, alternativas, conclusiones y viabilidad de las acciones propuestas.

Los EIA están estructurados bajo una base dividida en cuatro elementos: el diagnóstico, el pronóstico, el estudio de medidas preventivas y correctivas y la evaluación de forma progresiva (Weitzenfeld, 1996).

Tabla 9: Resumen de contenidos de la EIA dentro del ciclo de vida de un proyecto

Etapa del proyecto	De los contenidos de la EIA
ELABORACIÓN	
Idea (Perfil preliminar)	Descripción general del proyecto Identificación preliminar de impactos Potencial de mitigación Documento escrito (informe preliminar)
Anteproyecto preliminar (Pre factibilidad)	Características del ambiente (información base) Predicción cualitativa de impactos Análisis de opciones de localización y procesos Documento escrito (informe parcial)
Proyecto preliminar (factibilidad)	Modelos predictivos Significancia de impactos Medidas de mitigación Selección de alternativas Monitoreo previo si es necesario
Proyecto definitivo (diseño de ingeniería)	Proyecto definitivo de medidas de mitigación Programas de monitoreo y auditoría Documento escrito (informe final)
EJECUCIÓN	
Preparación del sitio	Medidas de mitigación adicionales si son necesarias
Construcción, montaje de equipos e instalaciones	Monitoreo y auditoría ambientales Medidas de mitigación adicionales si son necesarias
Operación y mantenimiento	Monitoreo y auditoría ambientales Vigilancia epidemiológica Medidas de mitigación adicionales si son necesarias
TERMINACIÓN	
Desmantelamiento	Monitoreo y auditoría ambientales
Restauración del sitio	Medidas de mitigación adicionales si son necesarias Documento escrito

Adaptado de: Weitzenfeld (1996)

6.2. Límites Máximos Permisibles (LMP)

Son valores fundamentales, medidas de concentración o grado de parámetros físicos, químicos y biológicos de elementos para el correcto funcionamiento de la gestión ambiental que llevan a la adecuada administración de justicia y a alcanzar una calidad ambiental respetuosa del derecho ciudadano al bienestar. (Legislación AMBIENTAL. PE., s/f).

Mediante Decreto Supremo N° 010-2010-MINAM, se cuenta con la actualización de los LMP para la descarga de efluentes líquidos en actividades minero metalúrgicas (Anexo A). Sin embargo, este decreto deja vigente varios de los artículos de la Resolución Ministerial del año 1996. En el 2007, mediante Resolución Ministerial 315-96-EM/VMM se aprobaron los LMP de anhídrido sulfuroso, partículas, plomo y arsénico presentes en las emisiones gaseosas provenientes de las unidades minero-metalúrgicas (Anexo B, Anexo C y Anexo D). Además, en el 2007, mediante Resolución Presidencial 192-2007-CONAM-PCD se aprobó la propuesta de

los LMP de efluentes líquidos y para emisiones atmosféricas de fuente puntual en actividades minero metalúrgicas, lamentablemente, hasta la fecha, no se ha aprobado la norma. (Legislación AMBIENTAL. PE., s/f).

La Ley N° 27314 - Ley General de Residuos Sólidos exige que estos sean manejados a través de un sistema que incluya, según corresponda, los siguientes procesos (Ley N° 27314):

- Minimización de residuos
- Segregación en la fuente
- Reaprovechamiento
- Almacenamiento
- Recolección
- Comercialización
- Transporte
- Tratamiento
- Transferencia
- Disposición final

De acuerdo a la Ley N° 27314 - Ley General de Residuos Sólidos, los residuos producto de la actividad minera son considerados “Residuos Peligrosos”, ya que tienen algunas de estas características: auto combustibilidad, explosividad, corrosividad, reactividad, toxicidad, radiactividad o patogenicidad, por lo que deben tener un tratamiento especial. Además, la Ley N° 28256 - Ley que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, con excepción del que se realiza en las vías nacionales y regionales, en el artículo 7° menciona que las Municipalidades Provinciales señalan las vías alternas para el tránsito de las unidades de transportes con contenido peligroso, también los lugares de estacionamiento (en coordinación con la Comisión Ambiental Regional y la Dirección del Gobierno Regional) lamentablemente, en el departamento de Junín no se cuentan con aquellas vías alternas, por lo que, según la ley, es permitido el tránsito por las vías actuales (Ley N° 27314).

6.3. Estándares de Calidad Ambiental (ECA)

Es un instrumento que mide la calidad del ambiental en todo el territorio nacional. También establece los niveles permisibles de sustancias no nocivas para la salud y el ambiente. Existen cinco tipos de ECA, los cuales son: Agua, Aire, Suelo, Ruido y Radiaciones No Ionizantes. Estos estándares son modificables debido a que permite mantener un análisis histórico al contar con parámetros actualizados, también, establecer estrategias y políticas para fortalecer la gestión de los cinco tipos de ECA. A su vez, en el año 2016 fue creado el grupo de

trabajo encargado de establecer medidas de corto, mediano y largo plazo para mejorar la calidad ambiental del país. Producto de este trabajo, se modificaron los Estándares de Calidad Ambiental para el agua y el aire, mediante Resolución Ministerial N° 072-2017-MINAM y N° 94-2017-MINAM. (Ministerio del Ambiente, 2017)

6.3.1 Estándares de Calidad Ambiental para aire

Dentro de las actualizaciones realizadas al ECA del aire (Ministerio del Ambiente, 2017).

- El material particulado PM10 paso de 150 a 100 microgramos por metro cúbico para 24 horas, haciéndolo más estricto. Asimismo, se modifica el valor de PM2, 5 para 24 horas a fin de que guarde correspondencia con el valor del PM10. También se incorpora un valor anual para el PM2, 5.
- El parámetro Ozono pasa de 120 a 100 microgramos por metro cúbico para 8 horas.
- Se establece un valor nacional para el parámetro dióxido de azufre para 24 horas de 250 microgramos por metro cúbico.
- Se incluye el parámetro mercurio debido a su alta importancia para la salud de las personas y a los compromisos asumidos por el Perú en el marco del Convenio de Minamata.
- Se retiró el parámetro hidrocarburos totales expresados como hexano, considerando su baja representatividad como indicador de calidad ambiental.

6.3.2 Estándares de Calidad Ambiental para agua

En cuanto al agua, son ciento cuatro parámetros normados para determinar los criterios de calidad del agua. Estas modificaciones corrigen los vacíos vigentes buscando la recuperación de los ríos, pozos, lagos y el mar. Además, tienen en cuenta a las personas que consumen productos agrícolas, ya que muchas de las normas modificadas tienen como fin que las personas consuman buenos productos, y para esto, otorga más claridad normativa. (Ministerio del Ambiente, 2017).

7. Legislación de la Responsabilidad Social en minería peruana

En la actualidad, en la jurisprudencia peruana no existe una ley que menciona la Responsabilidad Social como tal, sin embargo, acorde a la definición que abordamos en esta investigación, el manejo de los impactos positivos y negativos en empresas extractivas si dispone de un marco jurídico-administrativo regulado por las diferentes dependencias.

En el caso de la industria minera, esta se rige con normas relacionadas a la responsabilidad ocupacional, como es el caso del Decreto Supremo N° 024-2016-EM que aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería y el Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería Decreto Supremo N° 014-92-EM. En ambos casos se tocan temas, a grandes rasgos, sobre la responsabilidad social (más interna que externa) que debe cumplir la minería peruana. Uno de los temas más importantes es sobre la presentación del Estudio de Impacto Ambiental y el castigo ante la irresponsabilidad en la que se incurre.

Apelando a un mejor manejo de riesgos en el ámbito financiero, la Superintendencia del Mercado de Valores, el 15 de abril del 2015, emitió una nueva ley para todas aquellas empresas que cotizan en esa identidad. En esta expresaban que, a partir de la fecha, las organizaciones deberían incorporar como anexo de la Memoria Anual, el Reporte de Sostenibilidad. Esto significa un gran avance, ya que las principales empresas peruanas, a partir del 2016, deberán emitir dicho reporte y quedará constancia de su participación medioambiental y de Responsabilidad Social para todas las entidades gubernamentales pertinentes y pobladores en general. (Superintendencia del Mercado de Valores, 2015).

8. Caso de estudio: Volcan Compañía Minera S.A.A.

Volcan Compañía Minera S.A.A. (objeto), es una empresa minera de origen peruano con 74 años de trayectoria. Empezó sus operaciones en Tielio y luego fue creciendo paulatinamente en la Sierra central del Perú. Actualmente tiene operaciones en Junín y Pasco. Volcan Compañía Minera S.A.A. es considerada como una de las mayores productoras de plomo, plata y zinc a nivel mundial con más de 344 mil hectáreas de concesiones mineras, 12 minas y 7 plantas concentradoras separadas en 4 Unidades Operativas, 3 minas (Chungar, Cerro de Pasco y Yauli) y una hidroeléctrica (Baños). Maneja 5 Unidades Mineras en Yauli, Alparmarca, Chungar, Cerro de Pasco y Óxidos de Pasco, en ellas operan nueve minas subterráneas, tres tajos abiertos, siete plantas concentradoras y una planta de lixiviación (Anexo E). (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016)

Para el año 2016, las ventas netas en mineral fueron de 821.5 millones de dólares, en energía fueron de 13.3 millones de dólares y la utilidad neta fue de 84.4 millones de dólares, generando una variación de 67 puntos porcentuales respecto al año 2015 y un EBITDA de 302.9 millones de dólares (Volcan, 2016).

8.1. Misión

Somos un grupo minero de origen peruano que persigue la maximización de valor a sus accionistas, a través de la excelencia operativa y de los más altos estándares

de seguridad y manejo ambiental, contribuyendo al desarrollo de su personal y de su entorno. (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).

- Maximización de valor de los accionistas: Busca que las personas que han hecho aportes de capital tengan el mayor retorno posible sobre su inversión.
- Excelencia operativa: Se preocupa porque las operaciones de la empresa sean impecables.
- Estándares de seguridad: Protege a las personas y al patrimonio que forman parte de la empresa.
- Manejo ambiental: Procura que sus operaciones causen el menor impacto posible.

La misión de Volcan Compañía Minera S.A.A. procura atender a la mayoría de sus stakeholders de forma explícita; sin embargo, esto hace que sea poco clara y difícil de recordar y por lo tanto no llegue a ser una misión que motive e inspire.

8.2. Visión

“Al 2021, ser una de las principales empresas mineras diversificadas en metales base, preciosos, y líder en crecimiento y excelencia operativa, actuando con responsabilidad social y con un equipo humano comprometido y altamente calificado” (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).

En el caso de la visión, se preocupa por satisfacer a todos sus stakeholders, tiene un horizonte definido y está clara en cuanto el objetivo que persigue. Sin embargo, al igual que la misión, por tratar de abarcar a todos los actores involucrados pierde solidez y se vuelve más difícil de recordar.

8.3. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa de Volcan Compañía Minera S.A.A. está basada en 5 pilares. Estos tienen como objetivo contribuir a cumplir con su misión. (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016)

- Seguridad: Garantizar el bienestar de los colaboradores y también el resguardo del patrimonio de la empresa.
- Integridad: Reflejar una actitud ética y transparente hacia todos nuestros stakeholders.
- Compromiso: Busca que todos los miembros de la empresa se sientan parte de la misma y busquen alcanzar los mismos objetivos.
- Excelencia: Alcanzar resultados sobresalientes gracias al compromiso de los trabajadores

- Respeto: Ser respetuoso con todos los stakeholders

8.4. Estructura Organizacional

Volcan Compañía Minera S.A.A. está compuesta por una gerencia general, 11 gerencias de primera línea, las cuales son: Gerencia de Gestión Humana, Gerencia de Responsabilidad Social y Relaciones Laborales, Gerencia Legal, Gerencia Comercial, Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional, Gerencia de Energía, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Desarrollo Corporativo, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Logística y Proyectos y, finalmente, la gerencia de Plantas industriales. Por otro lado cuenta con 15 gerencias de segunda línea (Anexo F). Tanto la Gerencia General, las gerencias de primera línea y la mayoría de gerencias de segunda línea (a excepción de las gerencias de operaciones que laboran en unidades) están centralizadas en Lima.

Como se puede observar, la empresa considera al área de Responsabilidad Social como un área jerárquicamente relevante ya que reporta directamente a Gerencia General, esto es debido a que consideran que una buena gestión de las comunidades puede mitigar grandes riesgos de paralización. Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, el área de Responsabilidad Social se encarga de ver temas de comunidades y no se comunica con el área de asuntos ambientales, la cual está dentro del área de operaciones.

9. La gestión de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.

Volcan Compañía Minera tiene como objetivo convertirse en una de las principales empresas del rubro para el 2021; para ello, considera que no es suficiente limitarse al cumplimiento de compromisos sino, ampliar el campo de visión y enfocarse en el Desarrollo Sostenible. A través de procesos que hace más eficiente la inversión en planes de desarrollo sostenible, compromisos y estudios de impacto ambiental busca generar una buena relación con las comunidades de influencia directa e indirecta (Anexo G) y sus demás de stakeholders. Desde el cambio en el área de Responsabilidad Social en Volcan (Anexo H) en el año 2014 está trabajando por articular los ejes de trabajo en Responsabilidad Social con los programas y proyectos que realizan. Sin embargo, como podremos apreciar en este documento, esta es una tarea que está en desarrollo.

9.1. La estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.

La compañía centra la Responsabilidad Social en 6 ejes principales, los cuales son (Volcan, s/f):

1. Desarrollo y fortalecimiento de capacidades productivas sostenibles
2. Apoyo a la educación, nutrición y salud
3. Fomento del empleo local
4. Apoyo a la infraestructura básica vial y de servicios públicos
5. Apoyo Institucional
6. Promoción de la cultura

Como se puede observar, la misión, visión y objetivos no se encuentran directamente relacionados con el plan estratégico de Responsabilidad Social, existe una desvinculación entre ambos. El plan estratégico de responsabilidad social solo hace énfasis en uno de sus stakeholders: las comunidades. Esto deja atrás a los demás sin involucrarlos en sus acciones de Responsabilidad Social. Consideramos que el plan estratégico debe incluir tanto Responsabilidad Social Interna y Externa, esta debe cumplir con las comunidades, medio ambiente, gobierno, accionistas, trabajadores, proveedores y clientes, estos según la organización Perú 2021.

Volcan Compañía Minera S.A.A. centraliza parte de los temas administrativos y estratégicos del área debido a que el Gerente de Responsabilidad Social radica en Lima y por lo tanto los temas más importantes se ven desde el holding. Es por esto que para entender la gestión de la Responsabilidad Social en las Unidades Operativas se tiene que comprender cómo es que el área de Responsabilidad Social está estructurada.

Según Manuel Matos, Jefe de Exploraciones (comunicación personal, 25 de setiembre, 2016) el área de Responsabilidad Social está básicamente enfocada a resolver temas comunitarios y no tiene alcance en temas ambientales. El objetivo del área de Responsabilidad Social, antes de la operación, es conseguir una concesión minera y una vez que se cuenta con la concesión debe compensar, reducir, controlar y eliminar, si es posible, conflictos con las comunidades. Sin embargo, esta área está separada del Área de Ambiental, trabajan juntos al realizar el reporte cruzado, este debido a que dentro del área ambiental existen obligaciones sociales, pero luego realizan proyectos por separado y solo mantienen la comunicación cuando es requerido.

La empresa minera se ve en la obligación de negociar con las comunidades debido a que en el 99% de los casos los terrenos son de propiedad de comunidades campesinas. Cuando se está en proceso de exploración, el área de Responsabilidad Social tiene como misión levantar información sobre las comunidades, comprender sus necesidades y conocer a sus posibles aliados estratégicos y también quienes podrían dificultar la operación. La empresa busca conseguir un convenio de servidumbre o usufructo para las siguientes 3 actividades:

1. Exploratorio: Comprende las actividades de prospección geológica, mapeo geográfico y sondeo de existencia de mineral en las posibles vetas de minerales.
2. Explotación: Luego del proceso de cateo y exploración sigue el proceso de extracción de los minerales de un yacimiento.
3. Beneficios minerales: Son los procesos necesarios para procesar los agregados de minerales a través de purificación, refinación o fundición.

El objetivo principal del área de Responsabilidad Social es lograr la autorización de la comunidad, una vez que se cuenta con esta, se les brinda toda la información necesaria acerca de la operación y se les sensibiliza. Finalmente, se inicia el proceso de negociación.

Para poder firmar un convenio, los 2/3 de la comunidad tienen que aprobarlo, se plasma en un acta de asamblea y se eleva a escritura pública. Además, se necesitan 2 partidas registrales (como persona jurídica y partida del terreno), para proyectos nuevos o modificación en marcha.

Para poder dar inicio a las actividades es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

1. Instrumento ambiental aprobado
2. Permiso de uso del terreno:
3. CIRA, Certificado de inexistencia de restos arqueológicos
4. Dirección general de minería y ambiente: solicitud de inicio de actividades (30 días aproximadamente) y resolución de autorización de inicio de actividades.

El instrumento ambiental aprobado es el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y la parte que compete al área de Responsabilidad Social es el Plan de Relaciones Comunitarias (PRC) donde se plasman actividades en beneficio de la comunidad y es parte del convenio. Todos los compromisos realizados son de cumplimiento obligatorio. Una vez que ya se está operando en la mina, el trabajo del área de Responsabilidad Social es encargarse de que los compromisos pactados se cumplan y exista una buena relación con la comunidad con el fin de prevenir posibles conflictos.

9.2. Área de Responsabilidad Social en la Unidad Operativa Yauli

El área está a cargo de la Srta. Carolina Medrano, jefa de Responsabilidad Social de la Unidad Minera. En una entrevista previa, Medrano nos comentó el funcionamiento del área y mencionó que sus objetivos están bien alineados a los del área de Gestión Ambiental.

Como en toda organización, los contratos deben ser cumplidos a cabalidad y parte de su trabajo es el seguimiento de estas cláusulas para efectuar su ejecución, pero que la realización de Responsabilidad Social es una gestión adicional y esta se viene realizando, al 100%, a partir

del año 2016 y esta es la razón por la que Volcan todavía no realiza proyecto de desarrollo en ese rubro.

También nos mencionó que en la unidad se realizan varios proyectos que van de la mano de ONGS y el Instituto Superior con los que ellos contratan, estas son Enseña Perú, Prisma y SENATI. Algunos proyectos que se llevan a cabo son los cursos de informática, corte y confección y medio ambiente de la mano con SENATI, campañas de salud, campañas ganaderas y campañas de trasquila con la ONG Prisma y capacitaciones a profesores de la mano con Enseña Perú además del apoyo para la organización de festividades y la construcción de infraestructura, siendo Yauli la provincia con mayor inversión social por parte de la empresa (Anexo I).

Por otro lado, dentro de Distrito de Huayhuay se encuentra la Comunidad de Huayhuay (lugar en donde se realizará el trabajo de campo) y entre otras, también la comunidad de Andaychagua, lugar que se ha visto fuertemente afectado por la actividad minera. La población presentó una denuncia ante la OEFA por la contaminación del Río Andaychagua, esta produjo la desaparición de truchas en el río y trajo consigo la disminución de ingreso de las personas dueñas de piscigranjas en la zona, incluyendo personas de la comunidad de Huayhuay. Además, existe una relavera propiedad de la compañía Volcan, esta viene contaminando a la comunidad y causándoles problemas con el ganado. Ante esta situación, se está llevando a cabo la negociación para la compra total del terreno.

9.3. Situación actual de la Unidad Operativa Yauli en Responsabilidad Social

Yauli es una de las 4 Unidades Operativas de Volcan Compañía Minera S.A.A., esta se encuentra en el departamento de Junín y está compuesta por cuatro minas subterráneas (San Cristóbal, Andaychagua, Ticlio y Carahuacra), una mina a tajo abierto (Carahuacra Norte) y tres plantas concentradoras (Victoria, Mahr Túnel y Andaychagua) (Reporte de Sostenibilidad, 2016). En La Unidad Operativa de Yauli, al igual que las otras unidades, el área de Responsabilidad Social trabaja temas de relaciones comunitarias como lo menciona Manuel Matos (comunicación personal, 25 de setiembre, 2016). Es en esta unidad minera en donde se encuentra el Centro de Formación de Operadores de Volcan, en donde las personas que participan cumplen con 48 horas de capacitaciones. Según la empresa solo en el 2016, se logró capacitar a más de 74 participantes. (Volcan, 2016).

Existen cinco sindicatos constituidos, estos son: (Volcan, 2016)

- Sindicato de Trabajadores Mineros San Cristóbal
- Sindicato de Trabajadores Mineros Metalúrgicos de Andaychagua

- Sindicato de Trabajadores de la Planta Concentradora Mahr Túnel
- Sindicato Único de Empleados de Volcan Cía. Minera S.A.A. - Yauli
- Sindicato Único de trabajadores de Carahuacra
- Federación de trabajadores Mineros Metalúrgicos de Volcan Compañía Minera S.A.A (organismo representativo de los sindicatos indicados en las líneas anteriores)

Además, Yauli es la unidad minera que más accidentes reporta, tanto para el personal de Volcan como para los contratistas, incluso hubo tres accidentes mortales en el año 2016. Esta unidad es la tercera en número relacionado a la cantidad de áreas de influencia directa e indirecta.

Tabla 10: Áreas de influencia de la Unidad Minera Yauli

Área de influencia directa	Área de influencia indirecta
Huayhuay	Huari
Pachachaca	San Antonio
Pomacocha	San Mateo de Huanchor
San Francisco de Asís de Pucara	
Yauli	

Adaptado de: Volcan, 2016.

Tabla 11: Distritos de la Provincia de Yauli según superficie territorial y altitud

	Capital			Altitud
Yauli (prov.)	La Oroya	3617.35	100.00	
La Oroya	La Oroya	388.42	5.06	3,745
Chacapalpa	Chacapalpa	183.06	4.97	3,748
Huayhuay	Huyahuay	179.94	17.87	3,970
Marcapomacocha	Marcapomacocha	646.29	7.34	4,415
Morococha	Morococha	265.67	8.95	4,550
Paccha	Paccha	323.69	24.56	3,742
Santa Bárbara de Carhuacayan	Santa Bárbara de Carhuacayan	888.56	2.79	4,137
Santa Rosa de Sacco	Santa Rosa de Sacco	101.09	5.98	3,845
Suitucancha	Suitucancha	216.47	11.73	4,255
Yauli	Yauli	424.16	10.74	4,100

Adaptado de: INEI (2011) citado en Municipalidad provincial de Yauli (2012)

En el distrito de Yauli, la población por grandes grupos de edad también está constituida mayormente por población infantil y adolescente de 0 a 19 años con el 39,19%, la población joven y adulta de 20 a 39 años con el 33,86%, población exclusivamente adulta de 40 a 59 años con el 20,56% y la de 60 años a más con el 6,39%.

Tabla 12: Población por grandes grupos de edad en la provincia de Yauli

GRUPOS DE EDAD	%
0 -19 años	39.19
20 – 39 años	33.86
40 -59 años	20.56
60 años a más	6.39
TOTAL	100.00

Adaptado de: INEI (2007) citado en Municipalidad provincial de Yauli (2012)

Según el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Yauli (2012) la Cordillera Central de Los Andes le brinda el potencial minero a la provincia de Yauli, pero al ser un recurso no renovable son necesarios arduos análisis de condiciones ambientales locales, además se debe tener una visión sostenible para evitar la sobreexplotación de los recursos, lo que conlleva a su extinción. El Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero [INACC], es el encargado de otorgar y registrar una concesión minera; la cual es brindada por el Estado como primer requisito administrativo para la autoridad cualificada al Ministerio de Energía y Minas antes de que se inicie alguna actividad minero metalúrgica. La información que contiene el registro de concesiones es sobre la naturaleza del material a explotar (mineral metálico o no metálico) y el tipo de concesión (canteras, relaves, plantas de beneficio u otro).

Dentro de la provincia, los distritos con mayor número de concesiones mineras son Yauli, La Oroya y Morococha. Por otro lado, los de mayor ocupación territorial de concesiones mineras son Morococha, Yauli y Huayhuay, que superan el 70%. Para el año 2006, la provincia tenía un total de 1,565 concesiones mineras que ocupaban el 42.82% aproximadamente de su territorio. En el Cuadro N° 13, se puede apreciar el número de concesiones mineras por distrito y el porcentaje de extensión territorial que ocupaban en ese entonces (Municipalidad Distrital de Yauli, 2012)

Tabla 13: Concesiones mineras en la provincia de Yauli según distritos

Distritos	N° concesiones mineras	% Territorio distrital
Chacapalpa	22	7.9
Huayhuay	61	77.2
La Oroya	103	31.2
Marcapomacocha	56	15.3
Morococha	752	75.8
Paccha	53	38.6
Santa Bárbara de Carhuacayan	63	40.5
Santa Rosa de Sacco	39	59.2
Suitucancha	31	46.1
Yauli	385	92.7
TOTAL	1,565	42.82

Adaptado de: CooperAcción (2006) citado en Municipalidad provincial de Yauli (2012)

El distrito de Huayhuay se encuentra en la provincia de Yauli que es una de las nueve provincias de la región Junín y está compuesta por 10 distritos. Está ubicada en la sierra central del Perú a unos 3745 m.s.n.m., siendo su punto más elevado el nevado de Tucumachay a 5730 m.s.n.m. El actual Alcalde del distrito es el Lic. Amílcar Gerardo Ramos Collachagua (Comunidad Distrital de Huayhuay). En el 2015 contó con 1,494 habitantes, número que a lo largo de los años ha ido disminuyendo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática. La principal actividad económica de la zona es la actividad minera metálica y no metálica, característica de la provincia de Yauli, en el año 2008 tuvo veintiséis yacimientos mineros metálicos y trece no metálicos (Gobierno Regional de Junín, 2015).

Para temas de esta investigación se trabajará con el distrito de influencia directa de Huayhuay ya que, al estar cerca a la Unidad Minera de Yauli, la cual tiene cinco minas, tiene un mayor impacto social y ambiental. Además, es la unidad minera con mayor inversión social por parte de la empresa, la que fue de 2, 034,000 dólares en el 2016.

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Sostenible tiene un horizonte de 4 años (2013-2017) en el cual figuran los compromisos asumidos voluntariamente por Volcan Compañía Minera S.A.A. con el distrito de Huayhuay. Estos están basados en los siguientes 8 ejes estratégicos: (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016)

1. Educación: “Promover una educación de calidad en las comunidades, apoyando tanto a los alumnos, docentes y centros educativos con mejores condiciones para participar en el ambiente educativo”.
2. Salud: “Reducir las causas de morbilidad existentes en las comunidades de nuestra área de influencia, mediante actividades que permitan la prevención y atención primaria de las principales enfermedades que se producen en estas zonas”.
3. Nutrición: “Mejorar la dieta familiar en las comunidades mediante el acceso a una mayor variedad de alimentos saludables.”
4. Empleo Local: “Apoyar en la generación de nuevos empleos que permitan a los comuneros e hijos de comuneros contar con un trabajo digno, en favor de sus familias”.
5. Economía Local: “Fortalecer aquellas actividades productivas que tengan mayor potencial de desarrollo dentro de las comunidades”.
6. Infraestructura Local: “Apoyar a las comunidades y al gobierno local mediante obras que favorezcan el desarrollo turístico y urbano del distrito”.
7. Promoción de la cultura y Apoyo institucional: “Potenciar el desarrollo turístico de los distritos de nuestra área de influencia, mediante acciones de promoción y mejores condiciones de atención a los visitantes”.

8. Gestión Ambiental: “Contribuir a la generación de una cultura más amigable con el medio ambiente, que permita la gestión adecuada de factores de riesgo en materia de contaminación”.

9.3.1 Programas realizados en la comunidad de Huayhuay

Según el Reporte de Sostenibilidad de Volcan Compañía Minera S.A.A. del año 2016, dicha empresa menciona los siguientes 6 programas de Responsabilidad Social vigentes:

1. Programas de Comunicación e Información
2. Programas de Educación
3. Programas de Salud
4. Programas de Promoción de Empleo
5. Programa de Compra de Bienes y Servicios Locales
6. Programa de Promoción de la Cultura

Sin embargo, al compararlo con las Memorias Anuales del año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y los Reportes de Sostenibilidad de los años 2015 y 2016, se evidencia que en la Comunidad Campesina de Huayhuay los programas de Responsabilidad Social llevados a cabo están basados principalmente en Fortalecimiento que capacidades productivas, apoyo a la educación, apoyo a la salud y programas de infraestructura. En la siguiente tabla se detallan todos los programas reportados por la empresa en la Comunidad de Huayhuay:

Tabla 14: Programas de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay

Año	Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades Productivas Sostenibles	Programa de Apoyo a la Educación	Programa de Apoyo a la Salud	Programa de infraestructura	Fuente
2012	Campañas de sanidad ganadera de ovinos, vacunos, caprinos y camélidos y fortalecimiento de la producción de vacunos de leche.	Capacitación (en alianza con la Asociación Empresarios por la Educación) a profesores de centros educativos y entrega de paquetes escolares.	Campañas médicas centradas en medicina general y especializada y entrega gratuita de medicinas.		Memoria Anual 2012
2013	Campaña ganadera		Campañas médicas centradas en medicina general.	Obras en la Institución Educativa Antonio Álvarez de Arenales-Huayhuay	Memoria Anual 2013

Tabla 14: Programas de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay (continuación)

Año	Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades Productivas Sostenibles	Programa de Apoyo a la Educación	Programa de Apoyo a la Salud	Programa de infraestructura	Fuente
2014	Dotación de 70 sacos de fertilizantes.	Donación de paquetes escolares.		Pavimentación de 180 metros de la vía ubicada frente a la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de San José de Andaychagua y habilitación de cunetas, rampas de acceso y rompe-muelles.	Memoria Anual 2014
				Habilitación de una nueva vía de 200 metros.	
				Mantenimiento permanente, instalación y reparación de letreros de señalización y seguridad vial en la carretera "JU 102" (km. 62).	
2015	Campañas de esquila e implementación de un botiquín veterinario.	Donación de paquetes escolares.		Inicio de obras para el mejoramiento de la vía Tingo-Huayhuay-Andaychagua.	Memoria Anual 2015.
	Campañas de		Campañas médicas centradas en	Canalización del reservorio de Pacchapata.	Reporte de Sostenibilidad 2015 (Metodología GRI)
	sanidad ganadera de ovinos, vacunos, caprinos y camélidos.	Alianza con la ONG Enseña Perú.	medicina general.	Inicio del proyecto de sembrío de pastos mejorados en Callapampa.	
				Construcción de un puente.	
2016	Campañas agropecuarias.	Entrega de paquetes escolares.	Campañas médicas centradas en medicina general.	Ejecución al 100% de la obra: sembrío de pastos e instalación de cobertizos en el paraje de Callapampa.	Memoria Anual 2016. Reporte de Sostenibilidad 2016 (Metodología GRI)

Adaptado de: Volcan Compañía Minera S.A.A. (2016)

9.3.2 Proyectos realizados en la comunidad de Huayhuay por Obras por Impuestos (OXI)

Volcan Compañía Minera S.A.A. es la sexta empresa a nivel nacional con mayor monto comprometido en la modalidad Obras por Impuestos. Esto con el objeto de mejorar la calidad de vida de las poblaciones de influencia directa, en las cuales se prioriza la inversión en el sector agua y saneamiento, salud y nutrición y educación. Sin embargo, dentro del periodo del 2012 al 2016, la empresa no ha realizado proyectos de obras por impuestos en el distrito de Huayhuay.

9.3.3 Área de Asuntos Ambientales de Volcan Compañía Minera S.A.A.

Con respecto a la Gestión Medioambiental, la política de Volcan Compañía Minera S.A.A. es el trabajo a largo plazo, por lo que menciona enfocarse en el cuidado del medio ambiente y las relaciones con las comunidades, siendo la política de prevención medio ambiental una de las principales desde el 2014, con la implementación de estándares de efluentes, manejo del agua y residuos sólidos. Lo que buscan es prevenir, controlar y mitigar los impactos ambientales en las operaciones. Se ha implementado el Sistema de Gestión de Depósitos de Relaves (SIGDERE), se realizan auditorías y se han planeado las licencias de acuerdo a las leyes actuales, entre ellas las actualizaciones de los Estudios De Adecuación de los ECA (Estándares Primarios de Calidad Ambiental) y LMP (Límites Máximos Permisibles) (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).

En el año 2015, la evaluación del desempeño del Sistema de Gestión Ambiental se realizó mediante una auditoría interna en todas las unidades de Volcan Compañía Minera S.A.A., lo que produjo una línea base. En el año 2016 se redujo en 5% las observaciones de la OEFA y se implementó al 55% el Sistema de Gestión Ambiental (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).

9.4. Análisis de Objetivos de Desarrollo Sostenible manejados por la empresa

Miembros de la ONU, ONGs y ciudadanos del todo el mundo generaron la propuesta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) con miras al 2030. En la Asamblea General de la ONU en Nueva York, 193 países miembros se comprometieron a cumplir con los 17 objetivos en el año 2015.

La gestión sostenible de Volcan Compañía Minera S.A.A. se enfoca en proyectos de desarrollo productivo (diversificación productiva), apoyo a las pequeñas empresas locales que brindan bienes y servicios a la empresa y en ejes estratégicos, educación, salud, nutrición, fortalecimiento institucional e infraestructura.

Volcan Compañía Minera S.A.A. ha alineado sus procesos en las poblaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y para ello ha establecido alianzas con diferentes organizaciones, entidades gubernamentales y no gubernamentales. Los ODS con los que Volcan Compañía Minera S.A.A. contribuyó en el 2016 fueron:

- ODS N°3 Salud y bienestar: Se debe garantizar la vida saludable y promover el bienestar a cualquier edad para todos. Los progresos más significativos son en relación al aumento de la esperanza de vida y la reducción de algunas causas de muerte infantil y materna. Existen grandes avances con respecto al acceso a saneamiento y agua limpia y la reducción de enfermedades como la malaria, tuberculosis, poliomielitis y la propagación del VIH/SIDA. Para el año 2014, ya el 69% de la población peruana contaba con seguro de salud y la tasa de mortalidad neonatal subió de 8 a 12 de cada 1000 niños (ONU, 2015). Con respecto a la empresa, en alianza con la ONG Prisma, se obtuvo data importante sobre enfermedades prevalentes con el fin de establecer prioridades de atención en las especialidades que se ofrecen (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).
- ODS N°4 Educación de calidad: Gracias a una educación de calidad se puede mejorar la vida y el desarrollo sostenible. Existen importantes avances respecto a la mejora en el acceso, en todos los niveles, a la educación y el incremento en las tasas de escolarización, principalmente en los casos de mujeres y niñas y el nivel mínimo de alfabetización ha aumentado, en el 2001, el analfabetismo total era de 10.7%, y en el año 2013 disminuyó a 6.2% (ONU, 2015). Volcan Compañía Minera S.A.A., mediante una alianza multianual con Enseña Perú, se incorporaron maestros a las escuelas de las áreas de Chungar, Cerro de Pasco y Yauli. También se continuó con el programa beca SENATI para beneficiar directamente a los jóvenes (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016)
- ODS N°6 Agua limpia y Saneamiento: La ausencia del recurso, la mala calidad del agua y el saneamiento poco adecuado son razones para el incremento en la inseguridad alimentaria. Uno de los principales problemas climáticos son las sequías, estas afectan varios países pobres en el mundo, lo que incrementa el hambre y la desnutrición. En el 2015, ya el 69.6% de la población contaba con conexión de agua potable en sus casas, y el 34% de población en situación de pobreza ya contaba con el servicio (ONU, 2015). La empresa concluyó 2 proyectos con una inversión total de 17.6 millones de soles, mediante la modalidad de obras por impuestos. En consorcio con Ferreyros y UNIMAQ se realizó el proyecto Agua Potable en Huaychao con una inversión de 8.1 millones de soles (con un 50% de participación de Volcan Compañía Minera S.A.A.). Por último, en

consorcio con Ferreyros y Chinalco y con una inversión de 9.5 millones de soles, se realizó el proyecto Agua Potable en Pauli (Volcan Compañía Minera tuvo una participación del 45%) (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).

- ODS N°7 Energía asequible y no contaminante: El acceso a la energía es fundamental para todas las personas, por múltiples motivos como seguridad, empleo, etc. Lo ideal en esta época es utilizar energía sostenible, esta aseguraría el acceso a la energía a todos, aumentaría el uso de fuentes renovables y sería amigable con el planeta. En el 2013, ya el 92,1% de los hogares peruanos ya contaban con alumbrado eléctrico, pero, todavía el 78% de los hogares usa combustibles sólidos para cocinar alimentos en Apurímac (ONU, 2015). Volcan Compañía Minera S.A.A. cuenta con hidroeléctricas para consumo propio y venta a terceros y también con las respectivas transmisiones eléctricas. En el 2016 y tras la inversión de 50.5 millones de dólares, se puso en funcionamiento la Central Hidroeléctrica Rucuy ubicada en Huaral (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).
- ODS N°9 Industria, innovación e infraestructura: Es reconocido por muchos países la necesidad de infraestructura para aumentar la productividad y los ingresos, los resultados sanitarios y educativos. La infraestructura sostenible es necesaria para satisfacer el ritmo de crecimiento y urbanización y lograr que las ciudades sean resistentes a cambios climáticos, impulsar la estabilidad social y el crecimiento económico. Se está promoviendo la financiación del sector privado para los países que requieran este tipo de ayuda. La inversión en gastos de desarrollo e innovación en Perú en el 2010 fue del 0.15% del PBI, y para el 2014, solo el 23.5% de los hogares contaba con internet (ONU, 2015). En el 2016, la compañía consolidó la operación de la planta de Óxidos de Cerro de Pasco, con lo que ingresaron al proceso metalúrgico de la lixiviación y se hicieron las primeras pruebas para mejorar la ley de cabeza de los stockpiles de marginales de zinc-plomo en Cerro de Pasco con lo que se espera obtener mejores resultados (hasta en un 50%) en el año 2017 (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).

10. Problema Empírico

La gestión sostenible mencionada por Volcan Compañía Minera S.A.A. se enfoca en proyectos de desarrollo productivo (diversificación productiva), apoyo a las pequeñas empresas locales que brindan bienes y servicios a la empresa y en ejes estratégicos, educación, salud, nutrición, fortalecimiento institucional e infraestructura. Además, ha alineado sus procesos en las poblaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y para ello ha establecido

alianzas con diferentes organizaciones y entidades gubernamentales y no gubernamentales. Un ejemplo de ello es el caso de la alianza estratégica con Enseña Perú que tiene como objetivo contribuir a cambiar la realidad educativa del país y, la alianza con la ONG Prisma, con la cual, a partir del 2016, empezó a llevar a cabo las campañas de salud y las campañas agropecuarias con el fin de que al tener un proveedor único el servicio sea estandarizado y de buena calidad. En el caso de la campaña de salud, se busca levantar información sobre enfermedades prevalentes en la zona con el fin de poderlas combatir eficientemente (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016).

La empresa menciona que su principal accionar frente a las comunidades en las que trabaja es la de repercutir positivamente; es decir, tener externalidades positivas en conjunto con el Estado. Propone el diálogo, el respeto y el cumplimiento de sus compromisos con más de 60 comunidades campesinas y 55 instituciones incluyendo gobiernos locales, asentamientos humanos, etc.

Para fines de esta investigación se consideró conveniente centrar el estudio en la Unidad Operativa Yauli, la cual se encuentra ubicada en el distrito de Yauli, Provincia de Junín (Anexo J) (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016). Además, para determinar si Yauli tiene un enfoque de Responsabilidad Social, analizaremos los programas realizados por dicha unidad en la Comunidad de influencia directa de Huayhuay ya que es la comunidad campesina de influencia directa de la unidad de Yauli.

Volcan Compañía Minera S.A.A. mantiene distintos compromisos con la comunidad de Huayhuay. Ha pactado convenios de servidumbre y usufructo, compromisos en el Plan de Desarrollo Sostenible y distintos Planes de Relaciones Comunitarias de Estudios de Impacto Ambiental. (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016). Nosotros partiremos con la premisa de que Volcan Compañía Minera S.A.A. realiza actividades en pro de una adecuada Responsabilidad Social pero que todavía tiene oportunidad de mejora, esto también implica el riesgo que conlleva el intentar y cambiar de modelo, por lo que realizaremos estudios y un trabajo de campo para determinar cuáles son estas y poder brindar recomendaciones de cómo alcanzar una mejor Responsabilidad Social bajo el Modelo Integral de Desarrollo Sostenible elaborado por Miguel Castañeda.

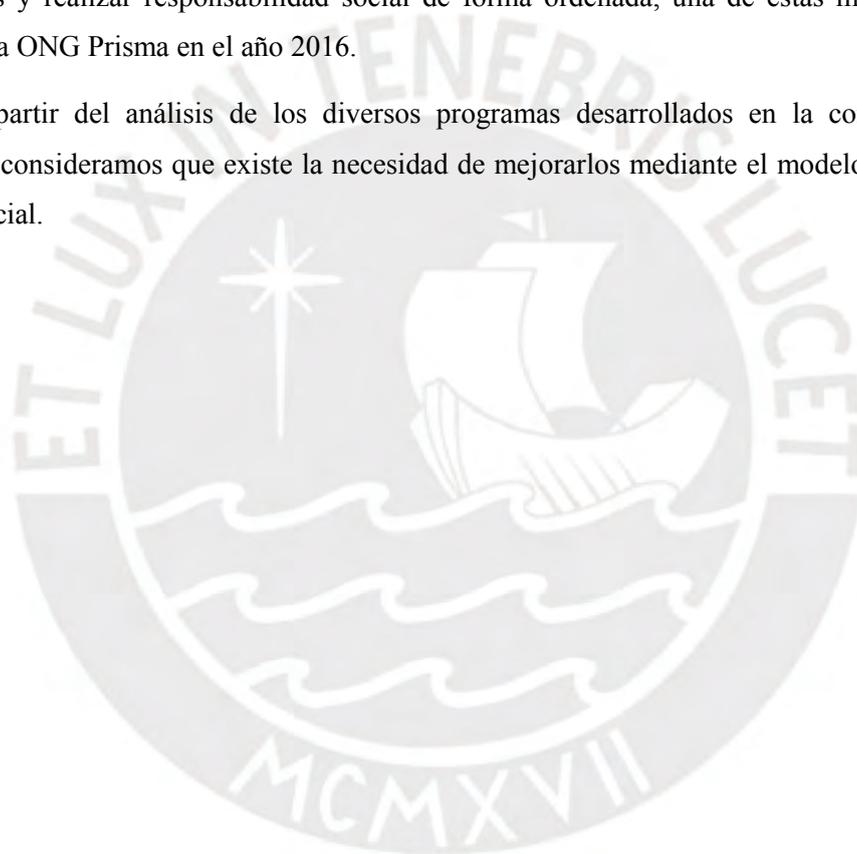
11. Conclusiones

La minería es una de las industrias más fructíferas para el Perú. El cobro de impuestos, el canon y el nivel de exportación son solo algunas de las razones que hacen a la minería una industria fértil. Lamentablemente, también es una de las más contaminantes.

En Perú, la normativa no es lo suficientemente cuidadosa con el medio ambiente y las personas de las comunidades afectadas por la explotación de minerales. Hasta no hace muchos años se justificaba la contaminación aludiendo a los ingresos obtenidos, hoy sabemos que el ecosistema y la salud de las personas no son negociables. Si bien es cierto, la creación del Ministerio del Ambiente, la OEFA y el SENACE, vienen siendo de ayuda para controlar a las industrias extractivas, el escaso poder que les confieren limitan su accionar.

En este contexto, Volcan Compañía Minera S.A.A. viene realizando programas y proyectos en pro de las comunidades de influencia directa bajo una estrategia desorganizada, elaborándolos de forma aislada. Sin embargo, está realizando acciones para mejorar este campo de acciones y realizar responsabilidad social de forma ordenada, una de estas mejoras en la unión con la ONG Prisma en el año 2016.

A partir del análisis de los diversos programas desarrollados en la comunidad de Huayhuay, consideramos que existe la necesidad de mejorarlos mediante el modelo Integral de Gestión Social.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Introducción

La teoría existente sobre el tema de Responsabilidad Social es extensa, contar con una mirada de la evolución a través de los años nos permite tener en claro los principales cambios que ha sufrido para ser lo que conocemos hoy como tal. También es importante entender el contexto en el que nace la Responsabilidad Social a través de la Gestión Social. Entender la Gestión Social nos permite tener una visión del macro contexto de la sociedad, haciendo hincapié en el valor social generado a través de la política pública, el énfasis en el desarrollo social y el rol de la gerencia pública. Por otro lado, es también importante ver la parte estratégica de la organización, es decir cómo se estructuran las políticas y la creación de valor a través de la visión de la empresa y lo importante que es medir el impacto de la estrategia de una organización para que en base a ello se pueda crear nuevas ideas y llevarlas a la acción a través de proyectos sostenibles y con fundamento teórico y práctico.

Es así que tanto la gestión social y la estratégica se unen y es de esa unión que aparece la Responsabilidad Social entendida como el análisis y medición de los impactos positivos y negativos de una organización en el contexto en que opera. Esta responsabilidad ligada a la estrategia competitiva de la organización debe ser proactiva y no reactiva a fin de hacer de sus estrategias soluciones sostenibles en el tiempo.

Finalmente, la importancia de estructuras que nos permitan analizar sistemáticamente la Responsabilidad Social desde la planificación, ejecución y retroalimentación es importante en la medida que nos permite saber el impacto que ha tenido las estrategias de Responsabilidad Social de una organización. A su vez, estos modelos en muchos casos sientan las bases internacionales a manera de estándares que deben cumplirse a fin de generar economías sostenibles enfocadas al Desarrollo Social. Uno de estos modelos es el “Modelo Integral de Gestión Social” que para efectos de esta investigación es de suma importancia; ya que está basado desde su creación en industrias extractivas como nuestro sujeto de estudio.

2. Gestión Social

Para hablar de Responsabilidad Social y sus implicancias es necesario hablar antes del concepto de Gestión Social. La gestión social es una práctica estratégica cuya tarea es garantizar la creación de valor social a través de la gestión y se apoya en los campos de la política pública, desarrollo social y gerencia pública. A su vez resalta la importancia de trabajar con actores que se involucren en la promoción del desarrollo y que respondan de forma valiosa, eficaz y pertinente a problemas de la ciudadanía. El valor social se entiende como la búsqueda del

progreso social a través de la eliminación de barreras que impiden la inclusión, la asistencia a las personas que no tienen voz propia y a la reducción de los efectos secundarios producto de la actividad económica (Beaumont, 2016). La gestión social persigue cuatro resultados de desarrollo para América Latina y el Caribe para el siglo XXI los cuales son:

- Reducción de la desigualdad
- Reducción de la pobreza
- Fortalecimiento del estado democrático
- Fortalecimiento de una ciudadanía plena, incluyente y responsable.

Estos principios son interdependientes y no limitan la priorización de los temas referidos a cada uno ellos, sino que deja que cada país decida qué es prioritario para cada uno, pero bajo las bases de los principios mencionados. A su vez sugieren que todo esfuerzo por promover el desarrollo social depende de la articulación de lo económico, social y político-institucional (Mokate & Saavedra, 2006).

Como se mencionó líneas arriba, la gestión social se apoya simultáneamente en los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública. Sin embargo, a pesar de su vaga delimitación solamente se centra en su enfoque conceptual y práctico de la gestión social. A continuación, se detallan los tres campos de la gestión social:

- Desarrollo social: Se centra en los objetivos de la sociedad, analizando los procesos, recursos y fenómenos que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos planteados por la sociedad. La gestión social comprende grandes desafíos históricos, económicos, sociales y culturales a los cuales propone alternativas sostenibles para promover el desarrollo, se nutre del análisis del desarrollo en la medida que las propuestas concretas deben ser comunicadas con equidad y democracia.
- Política pública: La gestión social toma de este concepto los procesos de formación de las políticas públicas para mejorarlos. Este campo busca explicar las causas, desempeño y consecuencias de las políticas públicas para llegar a ideas consensuadas para la solución de los problemas. Está basada en modelos que permiten entender la interacción entre los actores involucrados, los roles que cumple cada uno y las relaciones entre ellos.
- Gerencia pública: Vela por el correcto desempeño de las funciones ejecutivas de las organizaciones públicas. Es un campo interdisciplinario que tiene como finalidad coordinar eficaz y eficientemente un sistema de intervención pública. Se toma el rol del gestor público como un acto importante que, a través de herramientas como el liderazgo, comunicación y motivación y habilidades gerenciales pueden convertir las

ideas en acciones con sus respectivos resultados. Para la creación de acciones públicas se analiza el estado actual de la sociedad y se propone mejoras a través de buenas prácticas o casos de éxito.

Figura 5: Sistema de Gestión Social



Fuente: Mokate & Saavedra, 2006

Finalmente, como parte de la gestión social es importante resaltar el rol del gestor social en las organizaciones. Esto incluye los procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño; los cuales terminan dando un enfoque integral que articula procesos entre sí y tienen como finalidad la creación de valor. El gestor social es quien tiene que encargarse de transmitir la visión y el compromiso hacia las demás áreas de la organización influyendo en la forma de actuar de todo su equipo (Mokate & Saavedra, 2006)

2.1. Modelos de Gestión Social

Parte de nuestra investigación es tener conocimiento de estructuras a través de las cuales se analice la gestión social de las organizaciones. Muchos de estos modelos han ido trascendiendo en el tiempo y se han ido acoplado a los cambios de la sociedad. En cuanto a gestión social, debido a su enfoque macro se han planteado modelos que tratan de explicar fenómenos grandes de la sociedad y buscan dar explicación a grandes variables del desarrollo de la sociedad. Esta tendencia cobró mayor auge desde los años de la post-guerra (1950 en

adelante) donde muchos pensadores y organizaciones iban incorporando paulatinamente los conceptos de desarrollo social en el mundo.

2.1.1 Modelo de Windsor: Los tres enfoques

En el año 2006, Windsor, en su artículo “Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches”, menciona las características de la Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva teórica. Esta perspectiva, que en un primer momento parece estar lejos de lo que hoy es la Responsabilidad Social Empresarial debido a que habla de la responsabilidad económica como un deber de la unidad del negocio para creación de un mercado justo y asegurar el cumplimiento de los derechos de los accionistas, junta teóricamente aspectos importantes que se complementan con los conceptos de valor compartido, desarrollo social y equidad (Boza & Pérez, s/f). Según el autor, la Responsabilidad Social parte de los principios éticos de la empresa y a partir de ello es que se puede hablar de una “responsabilidad”. Dentro del modelo tenemos los tres enfoques del autor:

- La teoría de la responsabilidad ética, permite fortalecer los derechos de los actores involucrados. La empresa tiene un poder en la sociedad, entonces tienen una responsabilidad con ella, ya que esta última exige principios éticos basados en los requerimientos sociales y políticos.
- La teoría de la responsabilidad económica está enfocada en garantizar el bienestar del mercado. Es responsabilidad de la empresa la maximización del valor de los accionistas. El impacto social producto de la actividad económica es responsabilidad del Estado a través de las leyes.
- Ciudadanía corporativa nos dice que la responsabilidad social empieza donde termina el cumplimiento de la ley y que no es posible la existencia de responsabilidad social si no hay un cumplimiento adecuado de la ley. Este concepto está aún en evolución, pero está enfocado en la toma de conciencia de las acciones de la empresa.

2.1.2 Modelo del Boston College

El modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College establece tres principios para la realización de programas de ciudadanía corporativa: reducción de daños, maximización de beneficios y rendición de cuentas a stakeholders.

Dimensiones:

- Concepto: Definición de Ciudadanía Corporativa como el conjunto de acciones de las organizaciones que minimicen daños, maximicen beneficios y rinda cuentas a sus stakeholders.

- Propósito de la empresa ciudadana: Tiene como propósito el fiel cumplimiento de compromisos y adopción de los riesgos derivados del seguimiento del modelo.
- Liderazgo: Factor de importancia que permite medir el alcance del líder para comunicar las acciones que llevan a una organización hacia la ciudadanía corporativa.
- Estructura: Resalta la importancia de realizar de manera estratégica las responsabilidades y funciones.
- Manejo de temas de gestión: Indica el grado en que la organización puede responder ante problemáticas que surgen, manejando recursos.
- Relación de los accionistas: Muestra el grado de relación de la organización con sus stakeholders y qué tan fuerte es el vínculo con cada uno de ellos.
- Transparencia: Indica el nivel en que la empresa está dispuesta a mostrar la información a sus stakeholders para esclarecer resultados y alcances de propuestas sociales realizadas, por ejemplo.

3. Gestión Estratégica

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), la competitividad estratégica se alcanza al formular e implementar una estrategia que cree valor para la organización. “Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”

Una ventaja competitiva nace al establecer una estrategia que no es replicable por un largo periodo de tiempo, ya que, ninguna ventaja competitiva es permanente, esta ventaja deberá general al menos rendimiento promedios, ya que, si no es así, los inversionistas retiraran su inversión y la empresa fracasará.

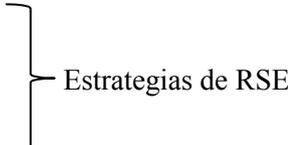
El primer paso es analizar tanto el entorno interno como externo para determinar recursos, capacidades y competencias centrales. La acción estratégica es un proceso dinámico ya que la competencia y el mercado siempre están cambiando y de la misma manera, los insumos estratégicos de la empresa nunca deben dejar de evolucionar.

La hipercompetencia es una condición de competencia a escala rápida que se basa en el posicionamiento por la calidad y el precio. Los impulsores de la hipercompetencia son el surgimiento de la economía y la tecnología globales.

Por otro lado, según Roitstein (2003, citado en Hitt et al., 2004), el objetivo de la RSE es elevar las condiciones de vida de las personas afectadas directa e indirectamente por una organización mediante la toma de decisiones de los empresarios y directivos. De esta manera, la

RSE se centraría en satisfacer las demandas de stakeholders y shareholders al también fortalecer la estrategia de negocio de la empresa.

Para lograr la competitividad empresarial, la estrategia de Responsabilidad Empresarial se debe complementar con estrategias a todos los niveles.

- Estrategias de Negociación
 - Estrategias Corporativas
 - Estrategias Operativas
- 
- } Estrategias de RSE

Garriga y Mele (2004, citado en Hitt et al., 2004) presentan cuatro enfoques de la Responsabilidad Social en las empresas. Para ellos, estos enfoques son confusos y contradictorios. Estos cuatro enfoques son:

- Primer enfoque: Se da cuando las empresas apuestan por un enfoque ético y moral en la organización con el fin de generar ventaja competitiva. En el caso en que esta no se genere, dejarán de realizar Responsabilidad Social. Es por esto que es llamado Enfoque Instrumental.
- Segundo enfoque: Esta teoría enfocada en el ámbito político, nos comenta sobre el poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable del mismo.
- Tercer enfoque: Cuando la empresa se alinea con las necesidades de los stakeholders y busca la satisfacción de las mismas.
- Cuarto enfoque: Basado en las teorías de la Responsabilidad y ética de las empresas sobre la sociedad.

3.1. Modelo de Gestión Estratégica: Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño utilizada para hacer seguimiento a la ejecución de actividades. Hace uso de herramientas como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. Un factor crítico de éxito es concretar la visión de la empresa; la cual debe reflejarse en objetivos estratégicos relacionados ayudando a su entendimiento y divulgación (López & Llerena, 2007).

De acuerdo al modelo, la responsabilidad social debe reflejarse claramente en la misión, visión y valores de la empresa. Es en estos criterios en los que deben de registrarse de forma explícita el compromiso para desarrollar prácticas socialmente responsables, lo cual guiará a la organización en el largo plazo el conjunto de actividades que deben realizarse (Moreno, 2015).

Según el autor, (López & Llerena, 2007) luego de la definición de la visión sigue una etapa de diseño, la cual permitirá establecer estrategias adecuadas que guiarán las acciones a seguir producto del modelo. Posteriormente, se procede a elaborar los mapas estratégicos que vincula los objetivos planteados en la fase inicial del modelo. Estos mapas permitirán identificar y comprender que entre los objetivos a alcanzar existe coherencia, lo que hará más sencillo entender el objetivo de la responsabilidad social en la organización. La ventaja de esta fase es que agrupa y prioriza los objetivos, estableciendo niveles de importancia de los mismos que ayudan a establecer las actividades de forma más organizada. Adicionalmente, los mapas brindan la oportunidad de definir el rumbo de la responsabilidad social, que se reflejan en el conjunto de acciones a seguir y en el involucramiento de stakeholders internos y externos. Es recomendable definir un horizonte específico, que se pueda trabajar y realista, para esto, se debe lograr que los miembros de la organización estén comprometidos y, que el área ambiental y la comunidad en general se adhieran a este proceso.

Seguidamente se deben elaborar indicadores y definir metas para los mismos. El fin de estos es buscar la medición de los objetivos estratégicos, es por ello que no puede existir un único indicador. Además, cada indicador debe contar con una meta a lograr alcanzable. Por otro lado, es importante asignar un responsable a cada objetivo estratégico e indicador que tenga la labor de monitorear y controlar su ejecución. Ello implica a su vez, asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones. Estos recursos deben incluir un presupuesto especial que establezca las prioridades en materia de responsabilidad social. Esto a su vez incluye el detalle de roles y funciones que debe cumplir cada uno de los responsables. (López & Llerena, 2007)

Finalmente, el autor propone que lo que se vaya a realizar bajo el modelo debe estar soportado por el liderazgo que deberá asumir la empresa a todos los niveles, especialmente la alta dirección, los cuales deberán hacer uso de los canales de comunicación adecuados, con un lenguaje claro, común y sencillo que pueda ser comprendido e interpretado por todos. Esto significa que la aplicación del BSC deberá ser muy sencilla de tal forma que se logre la participación de la mayoría de los comprometidos con las actividades definidas previamente líneas arriba. Así mismo se sugiere fomentar el trabajo en equipo a través de un líder que sirva de facilitador y tenga la capacidad de guiar, diseñar y desarrollar estrategias consecuentes a los objetivos estratégicos (López & Llerena, 2007).

4. Gestión Social Estratégica

En el contexto actual, hacer responsabilidad social no es suficiente en materia de actividades y tampoco puede dejarse a la deriva sin tener un adecuado sistema de control de

gestión. Se necesita un mayor compromiso para tratar los temas sociales y un modelo de gestión que incluya visión, valores, políticas, estrategias, indicadores de desempeño, informes, rendición de cuentas, evaluación de ejecutivos y fomentar el compromiso, responsabilidad y participación en actividades que influyen en el bienestar social. Las empresas están comprometidas con tomar conciencia de su impacto en la sociedad a través de procesos que permitan desarrollar, implementar y controlar temas que surgen de exigencias y expectativas sociales.

En Empresas Responsables y Competitivas, Marquina elabora un plan para introducir la Responsabilidad Social en empresas peruanas y alinearlos con los objetivos y metas del negocio, logrando integrarlos incluso en la misión, visión y valores de la empresa.

Para elaborar una propuesta de Responsabilidad Social, el plan consta de siete pasos:

Paso 1. Conceptos de Responsabilidad Social: Se debe tener clara la definición de Responsabilidad Social a implementar. Además, se debe contar con el apoyo de la organización y principalmente del CEO que la dirige ya que este es el que brindará el presupuesto y mostrará el compromiso con su ejecución.

Paso 2. Auto Diagnóstico: Es un paso importante ya que brinda la información actual de la empresa, los pasos que realiza, sus acciones y permite obtener una línea base de esta. Primero se debe elaborar una lista de verificación, esto nos brindara información actual de la empresa, como sus vínculos y acciones. Luego se debe identificar a los stakeholders, para tipificar a los grupos de interés (GIs), se realiza una clasificación bajo los criterios Accountability (Marquina, 2016). Esta es una Consultoría Global que trabaja con empresas, gobiernos y organizaciones para promover mejores prácticas de responsabilidad empresarial y mejorar el desempeño a largo plazo.

La ORSE, CSR Europe & Forética coincidieron, en el 2009, que el priorizar los grupos de interés, permite:

- Introducir prácticas de diálogo constructivos y comunicación transparente
- Crear valor para todos los involucrados
- Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.
- Clarificar el compromiso concreto y los objetivos puntuales con respecto a cada uno de los stakeholders.
- Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.

Una vez completos los aspectos relacionados a los grupos de interés, se debe realizar el diagnóstico interno. Para esto, se examinan datos cualitativos y cuantitativos, acciones, programas, prácticas, etc., incluyendo el nivel de desarrollo y madurez en el que se encuentra la organización, esto nos permitirá identificar también los temas de interés de los stakeholders. Para esto, es recomendable utilizar los Indicadores ETHOS de Perú 2021.

El diagnóstico externo inicia con una correcta identificación y atención a las demandas de los stakeholders, para darles respuesta de manera rápida y oportuna, esto según la organización Accountability (2006). Se podría obtener la pauta de la Guía de Elaboración de Reportes de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), ya que, el objetivo de los indicadores GRI es facilitar el marco para la elaboración de las memorias de sostenibilidad (2011).

Paso 3. Planeamiento: Según Olcese, Alfaro y Rodríguez (2011), es importante mantener el total compromiso de la Alta Gerencia, por lo que es recomendable brindarles capacitaciones acerca del proceso y los beneficios de mantener la Responsabilidad Social. Ante esto, La Red Sekn identificó tres modalidades de adaptación de las empresas latinoamericanas:

- Organizaciones que no afectan su estructura organizativa existente: La gestión de emprendimientos es asignada de forma lineal. Se brinda atención a los stakeholders internos y externos.
- Organizaciones que afectan su estructura organizativa: Se crean áreas específicas. Se buscan nuevos órganos de apoyo y comités ad-hoc. El trabajo de estas nuevas instancias se puede fortalecer con el ingreso de alianzas con otras organizaciones.
- Organizaciones que crean fundaciones empresariales y otras entidades independientes: Esta nueva entidad asume el trabajo con los stakeholders, también hay posibilidad de potenciar su labor con alianzas.

Al quedar la estructura definida, la RSE es integrada al modelo de la gestión organizacional. Para esto, es necesario analizar la misión, visión, valores y políticas de la empresa sobre el tema. El caso de las políticas suele ser un tema delicado, debido a que esta debe ser ética y socialmente responsable y debe enmarcar el pacto de la Alta Gerencia frente a la implementación de una gestión estratégica responsable en la empresa.

Finalmente se puede crear la estrategia de Responsabilidad Social. Esta permite definir los objetivos, actividades, indicadores, e impactos desarrollados por la empresa sobre los grupos de interés. Caravedo (2011) considera algunos puntos importantes que deben estar presentes en toda estrategia de Responsabilidad Social.

- Analizar el entorno
- Analizar las partes interesadas (legitimidad, poder, urgencia)
- Contrastar valores, necesidades y expectativas
- Incorporar en la estrategia de negocio
- Desarrollar políticas corporativas sobre impacto ambiental, desarrollo social y comunitario, además de una gerencia responsable.
- Desarrollar una estrategia de responsabilidad alineando los intereses de la operación local y las partes interesadas globales.
- Desarrollar estrategias complementarias (dimensión, involucramiento de las partes interesadas, reputación, inversión social, etc.), asegurando sostenibilidad y evitando dependencia.
- Gestionar la responsabilidad de forma proactiva e integral.

Las estrategias por implementar deben cumplir con las características de la empresa y las necesidades de los stakeholders identificados. En el caso de las empresas extractivas, como Volcan Compañía Minera S.A.A. los grupos de interés de urgencia serían las comunidades y el medio ambiente. Por último, esta estrategia también debe estar alineada a la imagen corporativa.

Paso 4. Implementación: Consiste en la realización del plan de RS. Se debe considerar que el implementar este plan implica un cambio de cultura dentro de la organización, estos requieren de años de consolidación hasta lograr el cambio en el aporte de la empresa en el mercado y la sociedad. La labor de RS debe estar siempre vinculada al core business de la empresa para no ser confundida con asistencialismo o filantropía.

Paso 5. Comunicación y Reporte: Las empresas en la actualidad deben saber comunicar su accionar frente a los stakeholders, esta es una característica transversal en la organización, además, fortalece las relaciones y lleva a la sostenibilidad. La comunicación corporativa incluye mensajes, comportamiento, etc., de manera continua y transparente para conseguir impactos positivos en sus clientes y demás stakeholders.

El poseer comunicación efectiva con los stakeholders, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Mejora la imagen externa e interna de la empresa
- Mejor reputación corporativa
- Optimización de la inversión socialmente responsable
- Comunicación más fluida con los stakeholders
- Potenciación de la cultura y los valores corporativos de la entidad

- Identificación del capital humano con la estrategia de RS de la empresa
- La mejora del clima laboral interno
- Permite mejorar las relaciones con otras instituciones y obtener mayor credibilidad ante la sociedad.

El Reporte de Sostenibilidad es un documento que brinda información sobre la gestión de Responsabilidad Social de la organización. El fin del documento es informar a los stakeholders el desempeño económico, social y ambiental de la organización. El Global Reporting Initiative (GRI) y el AA1000 son dos directrices sobre las que se suele realizar el modelo del reporte.

Paso 6. Seguimiento y Monitoreo: El fin es medir el progreso y la obtención de resultados para llegar a los objetivos propuestos. Al iniciar, establecer una “línea base” permite establecer un punto de partida para realizar mediciones históricas comparativas con años anteriores. Se debe realizar seguimientos y evaluaciones de las fases y etapas de los proyectos.

Paso 7. Mejora continua: Tiene como fin aprender, corregir y potenciar las actividades dentro del proyecto. El autor también recomienda que se debe innovar constantemente para no estancarse en el tiempo, el mantener una política de innovación constante atenta a las exigencias del mercado y de la sociedad, esto marcará la diferencia en aquellas organizaciones que quieren realizar una propuesta de Responsabilidad Social. También se menciona que las empresas tienen que ser adaptables al contexto en que se desarrolla y esto se logra a través de la mejora continua como principio para el cambio.

5. Responsabilidad Social

En líneas generales, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se refiere a la responsabilidad que tiene la empresa u organización frente a la sociedad en general; es decir cómo la empresa mide su impacto en la sociedad. Este concepto ha ido evolucionando con el pasar de los años, dando a conocer nuevos enfoques y perspectivas que antes no eran tomadas en cuenta en pro de un desarrollo saludable para la sociedad. También podemos observar cómo surgen nuevos actores involucrados en lo que concierne a la Responsabilidad Social Empresarial y cómo estos van alternando roles e importancia.

5.1. Evolución del concepto

Podemos encontrar un primer acercamiento a la Responsabilidad Social entre la segunda mitad del siglo XIX hasta las primeras décadas del siglo XX, años en los que las empresas e instituciones eran las que daban solución a las necesidades sociales con un mero fin económico. Por otro lado, era característico de estos años el espíritu emprendedor y el laissez-

faire o “dejar hacer, dejar pasar” y el auge desenfrenado de la actividad empresarial. Durante de la primera mitad del siglo XX surge el carácter voluntario por parte de las organizaciones de participación en la comunidad, aceptando que existe “la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad” (Correa, 2007) pero a través de la filantropía, esto producto de la Gran Depresión del año 1929 que causó desempleo y caos económico y a la posterior legislación que amplió el rol de las empresas para salvaguardar el bienestar de la sociedad.

Posteriormente, en la segunda mitad del siglo XX, el contexto social toma conciencia del potencial que posee el sector privado para solucionar problemas de la sociedad, tomando en cuenta el impacto que genera su actividad económica. Como consecuencia de ello, el Estado reformuló leyes y las orientó a la protección de intereses públicos y de los recursos naturales. Es a partir de esta época que aparecieron las primeras teorías y modelos de responsabilidad social como tal y por ende los primeros autores que pretendieron dar un acercamiento teórico del concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Ya para esta época y teniendo como antecedentes los hechos mencionados anteriormente, Gobierno, empresa y sociedad se encuentran más enlazados de manera que las acciones que ejecutan son más interdependientes. El pionero en el concepto fue Howard Bowen, quien, en 1953, mencionó en su libro “Responsabilidades sociales del hombre de negocios” que las empresas deberían considerar las consecuencias sociales de sus decisiones y fue aquí donde nació la visión moderna del concepto.

La Responsabilidad Social en estos tiempos estaba basada en la simple responsabilidad y motivación de la empresa por sus intereses, lo cual significó una reorientación de lo económico a lo social. Esta visión fue desarrollada en 1971 por el Comité para el Desarrollo Económico. Años más tarde, con el inicio de la globalización y los incipientes cambios en el mundo contemporáneo, la cantidad de llamados a la acción por parte de la sociedad fueron llenando los espacios por tocar en la Responsabilidad Social. Mayores movimientos de conciencia ecológica y ambientalista y preocupación por los nuevos stakeholders moldearon lo que significa hoy el concepto de Responsabilidad Social. Esto se vio apoyado cuando en la década de los años ochenta se incorporó el concepto de Desarrollo Sostenible en la Responsabilidad Social Empresarial y con la consolidación del Balance Social o Reporte de Sostenibilidad como sistema de evaluación y reporte de la Responsabilidad Social de las empresas.

La Responsabilidad Social se consolidó a partir de la creación de organizaciones específicas como el Ministerio de Responsabilidad Social Corporativa en Reino Unido en el año 2000 y el Ministerio de Desarrollo Sustentable en Francia en el 2002. Es preciso mencionar el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica a través de la creación de

instituciones promotoras del concepto que en algunos casos precedieron a los organismos públicos europeos mencionados líneas arriba como Perú 2021 (1996), Fórum Empresa ubicado en Santiago de Chile (1997), el Instituto Ethos de Brasil (1998), Acción Responsabilidad Social Empresarial (2000), entre otras organizaciones (Canessa y García, 2005). Esta consolidación de la Responsabilidad Social Empresarial tiene como causantes a tres eventos importantes a nivel mundial: El Pacto Mundial (ONU), Las Metas del Milenio (ONU) y la Declaración de Ciudadanía Corporativa (World Economic Forum).

5.2. Enfoque de Desarrollo Sostenible

La Responsabilidad Social Empresarial se vio complementada como se mencionó anteriormente con la inclusión del concepto de Desarrollo Sostenible. Este al igual que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial tiene su historia y evolución. Apareció como consecuencia de la toma de conciencia por parte de la sociedad sobre el desarrollo y su impacto en el medio ambiente, teniendo como hecho fundamental la creación, en 1983, de la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente en la ONU. Un Desarrollo Sostenible se sustenta en los objetivos críticos como son: revivir el crecimiento económico, cambiar cualitativamente el crecimiento, satisfacer necesidades básicas, asegurar un nivel sostenible de población, conservar la base de los recursos naturales, reorientar la tecnología y el manejo de riesgos, unir lo económico y ambiental en la toma de decisiones (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 1991).

De acuerdo a lo mencionado por Marquina (2016), el concepto de sostenibilidad fue impulsado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente de Estocolmo de 1972 y la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo o Comisión Brundtland de 1987. Este último definió el Desarrollo Sostenible como “aquel que cubre las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones del futuro de cubrir sus propias necesidades” (Gardetti, 2005 citado en Marquina, 2016). Esto implica el desarrollo de tres dimensiones en simultáneo: dimensión económica, dimensión ambiental y dimensión social. La primera se refiere a la presentación transparente de la información financiera de la empresa y va más allá hasta tomar en cuenta los salarios, productividad laboral, empleo, gastos en investigación y capacitaciones entre otros. La segunda dimensión incluye los efectos e impactos directos e indirectos de la operación de la empresa en el aire, agua, biodiversidad, y salud humana. Finalmente, la dimensión incluye factores como derecho humano, laborales, condiciones de trabajo, satisfacción, etc. Estas tres dimensiones deben ser trabajadas en paralelo para que se trate de un verdadero Desarrollo Sostenible y se encuentra acoplado al concepto de Responsabilidad Social bajo un enfoque sistémico y multidimensional.

El concepto de Desarrollo Sostenible fue también impulsado en la Cumbre de la Tierra de 1992 en Río de Janeiro. A partir de ello es que muchas corporaciones y líderes mostraron su apoyo al concepto y a la importancia detrás de este, algunos de estos fueron la Coalición de Economía Ambientalmente Responsable (CERES) y La Mesa de Dialogo Empresarial sobre el Manejo del Medio Ambiente, la Salud y la Seguridad, etc. Gracias al concepto de Desarrollo Sostenible, es que se incorpora la variable ambiental como un importante tema que debe ser atendido por las empresas, al igual que el tema de la sostenibilidad. La unión de estos conceptos y la importancia que se les brindó hizo que la sostenibilidad corporativa surgiera como un nuevo paradigma a fines de los años noventa. Luego, en base a la sostenibilidad y el medio ambiente, es que surge el nuevo enfoque del Triple Balanza (Elkington, 1999), que explica que la empresa debe tener en cuenta y entregar tres tipos de resultados: económico, social y medioambiental.

5.3. Enfoque del Valor Compartido

El valor compartido busca generar valor económico para la empresa, pero asumiendo la responsabilidad que le toca con el medio ambiente y la comunidad, “los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social.” (Díaz & Andrés, 2013). Dicho concepto busca crear un encuentro entre crear valor social, en cuanto a que las empresas deben buscar tener inversiones con el objeto de alcanzar metas sociales y ambientales y crear valor económico, con lo cual se consigue tener una inversión a largo plazo. El encuentro entre estos dos conceptos crea una inversión a largo plazo que le permite ser competitivo y a su vez alcanzar objetivos sociales y ambientales y así crear valor compartido.

Actualmente, las empresas deben adoptar prácticas de responsabilidad social que velen por los derechos humanos y que de esta forma les den una licencia social para operar (Díaz, 2014). Estos cumplimientos deben ser el eje fundamental para que las empresas no solo busquen generar valor propio, sino que además generen un crecimiento sostenible e integral que permita el desarrollo de todos los aspectos de la empresa y sociedad, con lo cual se vuelven altamente competitivas ya que ninguna empresa puede ser sostenible en un entorno que no lo sea.

Figura 6: Valor Compartido



Fuente: Díaz (2012)

5.4. Progreso Multidimensional

El progreso multidimensional fue propuesto en el Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe en el año 2016, a consecuencia de los cambios históricos y sociales que han tenido lugar hasta cierto punto de manera similar América Latina y el Caribe. Gracias a los nuevos enfoques orientados al progreso y desarrollo humano ha logrado, desde el 2003, que 72 millones de personas salgan de la pobreza y cerca de 94 millones sean ahora clase media (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016). El enfoque multidimensional parte del ímpetu por el desarrollo humano de las naciones y tiene como objetivo lograr que los indicadores macroeconómicos como el ingreso per cápita o PBI no se vean como únicas herramientas para medir el nivel de desarrollo.

Este enfoque construye políticas intersectoriales, holísticas y universales para dar respuesta a problemas multidimensionales. Por otro lado, es un espacio de desarrollo con limitaciones normativas en el que ningún derecho sobre la persona o comunidad y el medio ambiente pueden ni debe ser vulnerado. A partir de ello propone la creación de una nueva agenda para el mundo. Esta agenda se basa en tres principios: universalidad, lo cual quiere decir el involucramiento de todos los gobiernos y actores. Integración, a fin de asegurar la inclusión de todas las personas y compromiso para lograr lo propuesto y mantener los logros alcanzados y la real implementación de esta Agenda en los planes y presupuestos de Gobiernos para el desarrollo nacional bajo el enfoque del desarrollo sostenible en cumplimiento con los ODS propuestos.

6. Modelos de Responsabilidad Social

El análisis exploratorio de modelos que a través de la historia han ido siendo modificados de acuerdo al contexto en que se desarrollan ha sido de mucha importancia; ya que nos permite saber la evolución de la concepción de la Responsabilidad Social en el mundo. Es una vista histórica de los principales fenómenos y preocupaciones que afectan al mundo en tiempos específicos. A pesar de que el mundo haya cambiado y por ende sus necesidades y prioridades, muchos de los modelos “antiguos” mantienen su esencia hoy en día y lo que tenemos son al fin y al cabo versiones mejoradas de los otros modelos pasados. Es por ello que hemos identificado los principales modelos que están vigentes y trascienden en su enfoque tanto teóricos como prácticos.

6.1. La Teoría de la Pirámide de Carroll

Uno de los primeros autores en escribir sobre la responsabilidad social y sus dimensiones fue Archie Carroll, quien empezó en 1979 con su artículo “A Three-Dimensional Conceptual Model Corporate Performance” (Alvarado & Luna, 2015). En este artículo propone que una Responsabilidad Social Empresarial debe contemplar tres dimensiones: una definición básica de Responsabilidad Social Empresarial, una enumeración de áreas en las cuales tenemos responsabilidad y una especificación del carácter de respuesta (política, reactiva o proactiva). Es en base a estas tres dimensiones que señala que una verdadera Responsabilidad Social debe incluir no sólo el aspecto económico sino el legal, ético y filantrópico. Estos cuatro tipos de responsabilidades Carroll las muestra a manera de una pirámide. En primer lugar, las responsabilidades económicas se encuentran en la base de la pirámide y atiende a las necesidades y deseos de los consumidores. Estas necesidades son atendidas en la entrega de productos a los consumidores y en obtener un beneficio a cambio. El compromiso está en ser lo más rentable posible para la empresa y en mantener una fuerte posición competitiva en el mercado. Segundo, las responsabilidades legales son aquellas en las que la empresa tiene el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones que le exige la sociedad. El accionar de la empresa está condicionado por una “ética codificada” (Carroll, 1991) establecida por parámetros legales. Es importante ser un ciudadano respetuoso de la ley y ofrecer productos que cumplen, por lo menos, con los mínimos requisitos legales permitidos. Tercero, las responsabilidades éticas refieren a hacer lo correcto, lo justo, razonable, e incluye la conciencia de minimizar el impacto que tiene la operación de la empresa en la sociedad. Habla de un respeto mutuo entre sociedad y empresa a nivel ideológico, cultural para prevenir estar en su contra. Reconoce que la integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del cumplimiento de leyes. Finalmente, las responsabilidades filantrópicas comprenden acciones

corporativas como actividades o programas que se comprometan en promover el bienestar de la humanidad.

Figura 7: Pirámide de Carroll



Fuente: Canessa & García, 2005.

Esta visión de Responsabilidad Social Empresarial compromete a la empresa a una visión de carácter sistémico. Aunque aún se encuentra en proceso de evolución, ya que surgió en los años noventa que engloba cuatro principales responsabilidades que debe cumplir toda empresa. En resumen, el concepto que maneja Carroll de Responsabilidad social Empresarial sería "el conjunto de expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento determinado de tiempo" (Carroll, 1991).

6.2. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Perú 2021

Los enfoques modernos de Responsabilidad Social Empresarial repercutieron en el Perú llevando a la creación de Perú 2021 en el año 1996. Desde ese año tiene la misión de sensibilizar, formar y motivar a los líderes empresariales para que incorporen la Responsabilidad Social en sus empresas y tiene como objetivo lograr el desarrollo sostenible del país (Perú 2021, 2017). Es a partir de esta misión y de las tendencias actuales de Responsabilidad Social Empresarial en el mundo que PERÚ 2021 propone su Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Perú 2021 que compromete a una forma de gestión ética de las empresas que incluye las expectativas de todos los stakeholders (accionistas/inversionistas, colaboradores, comunidad, clientes, medioambiente, proveedores y el Gobierno).

Este modelo hace un llamado a tomar conciencia del rol en la sociedad que ocupan las empresas y los invita a ser agentes de cambio para mejorar la calidad de vida y competitividad del entorno. Además, es una herramienta que busca facilitar la adecuación del empresario a la Responsabilidad Social Empresarial en su organización. Propone que la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial debe tener un carácter estratégico y no simplemente reactivo frente a la sociedad y, además, debe estar acompañada del factor crítico de liderazgo.

1. Accionistas

Son aquellas personas que realizan un aporte de capital ya sea monetario o no para el funcionamiento de la empresa. Por otro lado, tienen la obligación de promover un buen Gobierno Corporativo para la consecución de objetivos de la empresa, evitando la manipulación ilícita o indebida de información de la empresa. Así también tienen la obligación de evaluar la gestión de la empresa a través de los Reportes de Sostenibilidad; es decir, medir el desempeño de la empresa desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

2. Colaboradores

Son los trabajadores de la empresa, tanto los que están en planilla, los contratados y los que ofrecen servicio a la empresa de forma externa o llamados “terceros”; es decir, todos aquellos que tienen una relación de subordinación o dependencia con la empresa. Con este grupo, la Responsabilidad Social Empresarial está dada, en primer lugar, con el equilibrio vida/trabajo de tal forma que se explota el potencial del colaborador sin perjudicarlo. También es parte de la responsabilidad social fomentar el trabajo en equipo, generar voluntariado corporativo en relación con las organizaciones sociales que trabajan con la empresa, brindar capacitación y desarrollo profesional a través de una línea de carrera para promover el conocimiento para cubrir un puesto con eficiencia. Por último, el cumplimiento de derechos laborales y generar empowerment a través de la asignación de tareas, libertad de información y recursos para cumplir con su labor.

3. Clientes / Consumidores

Son las personas que compran o hacen uso de los servicios que ofrece la empresa a cambio de una cantidad de dinero. Ellos son quienes perciben la calidad de los productos ofrecidos y son de quienes depende el éxito de la empresa, para ello, existe la responsabilidad de fomentar un marketing con causa social y responsable para asegurar la satisfacción de los clientes. Mediante la alianza entre empresa y organizaciones sin fines de lucro se fomenta un canal de comunicación que actúa en beneficio de una causa común. También está la

responsabilidad de cumplir con los estándares de calidad internacional como los ISO 9000 a todo nivel generando confianza por parte de los clientes.

4. Proveedores

Son aquellas organizaciones que suministran bienes o servicios a la empresa para la producción. Estos afectan directamente en la cadena de valor de la empresa y es por ello que se debe aplicar la Responsabilidad Social Empresarial bajo criterios de selección. Por el lado de la empresa, se debe asegurar de que los proveedores son también socialmente responsables en sus actividades y debe transferirles conocimientos como capacitaciones, tecnología y otros a fin de lograr un valor diferencial entre sus competidores.

5. Gobierno

Están involucrados tanto Gobierno Central como gobiernos locales. Estos organismos públicos son los reguladores y fiscalizadores y las empresas están en la obligación de cumplir las normas impuestas por ellos. Por otro lado, debe convertirse a los Gobiernos como aliados estratégicos para el desarrollo de proyectos en conjunto a través de acuerdos de cooperación y ofreciendo capacitaciones al sector público (técnicas, científicas y administrativas).

6. Comunidad

Está conformada por personas que tienen características en común como idioma, tareas, cultura, valores, etc. La empresa determina el nivel de pertenencia a la comunidad tomando en cuenta su ubicación geográfica y el impacto que se genera; ya que este repercutirá en la vida cotidiana de los habitantes de la misma. El no tomar en cuenta a la comunidad puede llevar a cabo problemas para el desarrollo de las labores de la empresa y afectar a la reputación de la misma. La responsabilidad de la empresa recae primero en respetar las costumbres y creencias, luego está el desarrollo de programas de desarrollo económico y social con la comunidad, identificar los conflictos existentes y posibles a venir y el trabajo con las ONGs relacionadas a la comunidad.

7. Medio Ambiente

Se refiere al entorno directo donde la empresa opera teniendo en cuenta el uso del aire, agua, recursos, flora, fauna, comunidades y sus relaciones. En primer lugar, generar una eco eficiencia reduciendo la cantidad de materia prima utilizada a través de la innovación en sus procesos o la adquisición que nueva tecnología que permita este fin, evitando también la emisión de sustancias tóxicas al ambiente (Producción Más Limpia o PML). Por otro lado, está implementar la política de reducir, reusar y reciclar la cantidad de residuos sólidos de la empresa. Por último, el cumplimiento del ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental),

trabajando sistemáticamente el tema ambiental y generando oportunidades de beneficio económico.

6.3. Metodología GRI

El Global Reporting Initiative nació en el año 1997 como una iniciativa para reportar Sostenibilidad y está conformado por una extensa red de expertos representantes de diversos sectores de la sociedad en más de 40 países. Es una guía de uso voluntario por parte de las organizaciones que mantiene el enfoque multisectorial basado en las tres: económica, social y ambiental. Tiene como misión lograr convertir en hábito la generación de Reportes de Sostenibilidad ofreciendo su apoyo a las organizaciones. A su vez proponen una serie de indicadores para medir cada uno de los alcances en las tres dimensiones mencionadas para luego ser divulgadas y rendir cuentas a los grupos de interés internos y externos en relación al enfoque de Desarrollo Sostenible.

Volcan Compañía Minera S.A.A. utiliza este modelo de Reporte de Sostenibilidad ajustado a su versión más actual (G4) que tiene como fin ser más sencilla de utilizar, mejorar la calidad técnica, ser compatible con otros modelos de reporte de sostenibilidad, hacer énfasis en resultados reales y lograr un mayor flujo de información.

6.4. ISO 26000

La norma técnica internacional es un estándar para la implementación de lineamientos de Responsabilidad Social. Ante el requerimiento de la Organización de Naciones Unidas, el trabajo fue realizado por Suecia y Brasil. En el proceso, Perú transmitió su opinión a través de un comité espejo.

La norma ISO 26000 fue creada para brindar una ruta para implementar Responsabilidad Social, no son lineamientos que sean requisitos, por lo que no es certificable.

Los principales lineamientos son:

- Objeto y campo de aplicación: Se debe definir el campo de acción y el objeto. También reconocer las limitaciones y exclusiones.
- Términos y definiciones: Su uso estándar incluye identificar términos clave de responsabilidad social.
- Comprender a Responsabilidad Social: Es un pequeño marco teórico que explica el concepto de responsabilidad social y los factores y condiciones que han influido en su desarrollo.

- Principios de responsabilidad social: Principios de responsabilidad social explicados de manera clara.
- Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas: Aborda el reconocimiento de la responsabilidad social por parte de la empresa y la identificación e involucramiento con las partes interesadas.
- Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social: Explica los temas relacionados a las materias fundamentales de la Responsabilidad Social.
- Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización: Guía sobre la manera de poner en práctica la Responsabilidad Social en la organización.

Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social: Muestra algunos casos de aplicación de responsabilidad social, algunos son ejemplos de la integración de la R.S. en toda la organización.

6.5. ISO 14001 y 14004

Ambos son parte del Sistema de Gestión Ambiental (SGA). Por un lado, el ISO 14001 provee los requerimientos, mientras que el 14004 provee los lineamientos generales, además de estándares generales y específicos, como los etiquetados, evaluación del desempeño, análisis del ciclo de vida, comunicación y auditoría.

6.6. El Pacto Mundial

Son diez principios, creados por Kofi Annan en el año 2000. Este Modelo busca el compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible.

Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos dentro del ámbito de influencia.

Principio 2: Asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

Principio 3: Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Promover la eliminación de toda la forma de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio 5: Promover la abolición del trabajo infantil.

Principio 6: Promover la eliminación de la discriminación en relación con el trabajo.

Principio 7: Apoyar un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales.

Principio 8: Adoptar iniciativas que provean una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales.

Principio 10: Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

6.7. Principios de Ecuador

Se aplican los diez principios en cuatro productos financieros, en todos los países del mundo y en todos los sectores. (Equator Principles, 2013)

Los cuatro productos antes mencionados son:

1. Servicio de asesoramiento financiero de proyectos.
2. Financiación de proyectos.
3. Préstamos corporativos vinculados a proyecto.
4. Préstamos puente (préstamos refinanciables).

Los diez principios establecidos son (Equator Principles, 2013):

- Principio 1. Revisión y categorización: El proyecto se categoriza por el nivel de riesgo e impacto ambiental y social. Esta es realizada por la Corporación Financiera Ambiental (IFC).
- Principio 2. Evaluación ambiental y social: Los proyectos que alcancen las dos categorías más altas analizadas en el principio anterior, deberán presentar un Documento de Evaluación. Se presentan estándares anuales de CO2 en toneladas anuales.
- Principio 3. Normas ambientales y sociales aplicables: Estas dependen del país anfitrión.
- Principio 4. Sistema de gestión ambiental y social y plan de acción de los principios del Ecuador: El cliente debe desarrollar y mantener un Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGAS). Si las normas no se cumplen, la EPFI y el cliente acordaran un Plan de Acción de los Principios de Ecuador (PA).
- Principio 5. Participación de grupos de interés: Se exige al cliente una participación activa de los stakeholders, de manera estructurada, continuada y adecuada a su cultura.
- Principio 6. Mecanismos de quejas: Se exige un mecanismo de quejas relacionado al comportamiento ambiental y social del proyecto. Este debe enfocarse en las poblaciones afectadas y en resolver sus preocupaciones con prontitud.

- Principio 7. Revisión independiente: Se debe llevar a cabo la revisión correspondiente de la Documentación. En caso el proyecto demuestre alto riesgo, se debe realizar la evaluación independiente
- Principio 8. Compromisos contractuales: Se incluyen cláusulas en la documentación de la financiación. De no cumplirse, la EPFI trabajara con el cliente para establecer su cumplimiento, si incluso con las nuevas medidas, las cláusulas no son cumplidas, se deberán tomar las medidas oportunas.
- Principio 9. Seguimiento dependiente y reporte: Al realizar las evaluaciones y reportes, la EPFI puede establecer un consultor externo, aunque también se considera la opción del cliente, que puede presentar un experto en el tema.
- Principio 10. Presentación de informes y transparencia: El cliente debe cumplir requerimientos específicos al brindar informes, como que le resumen del mismo se encuentre online, etc.

7. Modelo Integral de Gestión Social

El Modelo Integral de Gestión social nace de la experiencia de veinte años en el campo de la minería e hidrocarburos de su creador, Miguel Castañeda Loayza, quien estuvo a cargo de las áreas de responsabilidad social en empresas extractivas. Está basado en tres ejes conceptuales, el primero es el de responsabilidad social que busca una “mejor manera de hacer las cosas según lo mencionado por Miguel Castañeda en la entrevista que tuvo con nosotros, el segundo, sostenibilidad corporativa, que trata de romper el paradigma de la empresa extractiva de solo generar utilidades y de no armonizar el tema económico, social y ambiental. Finalmente se encuentra el tema de la legitimidad de origen, que parte del concepto de socializing propuesto por Ian Thomson (1994) que refiere a la forma en que las empresas se relacionan con las comunidades a través de estrategias de desarrollo conjuntas.

Un factor crítico de éxito de este modelo es la reducción de los elevados costos de transacción, proveyendo mejores mecanismos de seguimiento y articulación. El otro factor crítico es la reducción del tiempo teniendo como precedente que las industrias extractivas buscan operar en el menor tiempo posible y las comunidades manejan tiempos diferentes a los de la empresa para sus actividades productivas y esperan resultados inmediatos. Esto permitirá agilizar los procesos de obtención de licencias y permisos y por ende una mejor y más eficiente legitimidad. Finalmente, la reputación es importante en la medida que permite vender la propuesta de valor de sostenibilidad.

Como muestra de su aplicación está el proceso de negociación del proyecto Michiquillay en Cajamarca del 2009 al 2010 y el proyecto en El Galeno en Cajamarca. En

ambos casos se aplicó el modelo desde el kick-off hasta los resultados de los proyectos. La validación del modelo se dio en estos dos casos con resultados favorables.

Según el autor (comunicación personal, 31 de octubre, 2017), este modelo le da una guía formal al área de la organización para desarrollar procesos sociales y/o responsabilidad social y le permite a la empresa legitimarse de una mejor manera en su entorno inmediato. Esto evita la improvisación para el desarrollo de proyectos sociales de las empresas sin un diseño de prospectiva y por ende permite la construcción de una guía de intervención evidenciada a través de indicadores que son consecuencia del Modelo.

Este modelo busca un equilibrio entre la Dirección con la Gerencia Corporativa sin perder de vista el core business. Esto quiere decir que tanto los objetivos corporativos como desafíos de implementación deben estar alineados. La ejecución de los proyectos debe centrarse en la sostenibilidad y en mantener la buena reputación de la empresa. Por otro lado, debe también estar enfocado en la gestión de compromisos a través del cumplimiento de la normativa vigente reflejado en licencias y permisos para operar.

El modelo está enfocado en cinco grandes objetivos como el dimensionamiento de la reputación corporativa, la legitimación social, la promoción del desarrollo sostenible del entorno inmediato, gestión de compromisos y comunicaciones estratégicas. Por otro lado, las áreas involucradas en el desarrollo del modelo son principalmente: Gerencia de Comunicaciones, Gerencia de Relaciones comunitarias, Gerencia de Responsabilidad Social y Gerencia de Relaciones Públicas (dependiendo de su denominación particular en cada caso). Cada una de estas áreas cuenta con procesos específicos de acuerdo al rol que cumplen dentro de la empresa y para los fines de la ejecución del Modelo Integral de Gestión Social. Lo que se busca con este modelo es “trascender la lógica de la responsabilidad social corporativa en hechos concretos con carácter de sostenibilidad (Castañeda, 2016).”

El reto del modelo y de la compañía en sí está en que los procesos de desarrollo local estén integrados a la visión estratégica de la compañía, reflejando una verdadera preocupación por su desarrollo, más allá de un fin meramente mercantilista. Este es un problema del cual adolecen muchas empresas del sector minero y tal como lo mencionamos anteriormente buscan el beneficio personal a costa de las comunidades o de las relaciones con sus stakeholders. La visión de este Modelo enfocada en la gestión de la responsabilidad social externa de una compañía permite cerrar las brechas en los procesos de negociación con las comunidades, la relación continua a través de la comunicación y la creación de oportunidades autónomas de desarrollo.

Las áreas involucradas en este proceso de consecución de objetivos son las siguientes: gerencia o área de comunicaciones, gerencia o área de relaciones comunitarias, gerencia o área de desarrollo social sostenible y gerencia o área de asuntos públicos. Cada una de ellas desarrolla tareas específicas que son requisito para una adecuada medición en base a este modelo. Por otro lado, tienen procesos a su cargo; los cuales muestran la interrelación entre las áreas y los objetivos de la organización en pro de una adecuada gestión de la Responsabilidad Social.

Según se registra en el libro de Miguel Castañeda (2017), el área de Relaciones Comunitarias lleva el peso y la responsabilidad de los siguientes procesos:

- Proceso de relación con la comunidad
- Proceso de participación ciudadana
- Procesos de negociación
- Procesos de comunicación intercultural (en coordinación con el área de comunicaciones)
- Procesos de seguimiento y monitoreo participativo
- Procesos de gestión de las compensaciones e indemnizaciones
- Procesos vinculados a las normativas especiales consignadas en los EIAS (zonas de reserva, áreas naturales protegidas, etc.).

El área de Desarrollo Social Sostenible llevaría los siguientes procesos:

- Procesos de gestión del empleo local
- Proceso de fortalecimiento de capacidades locales
- Procesos de gestión de emprendimientos locales
- Procesos de planificación del desarrollo sostenible local
- Procesos de articulación (técnica) con el Estado (gobiernos, locales, regionales y nacional).

El área de Comunicaciones Estratégicas se encarga de:

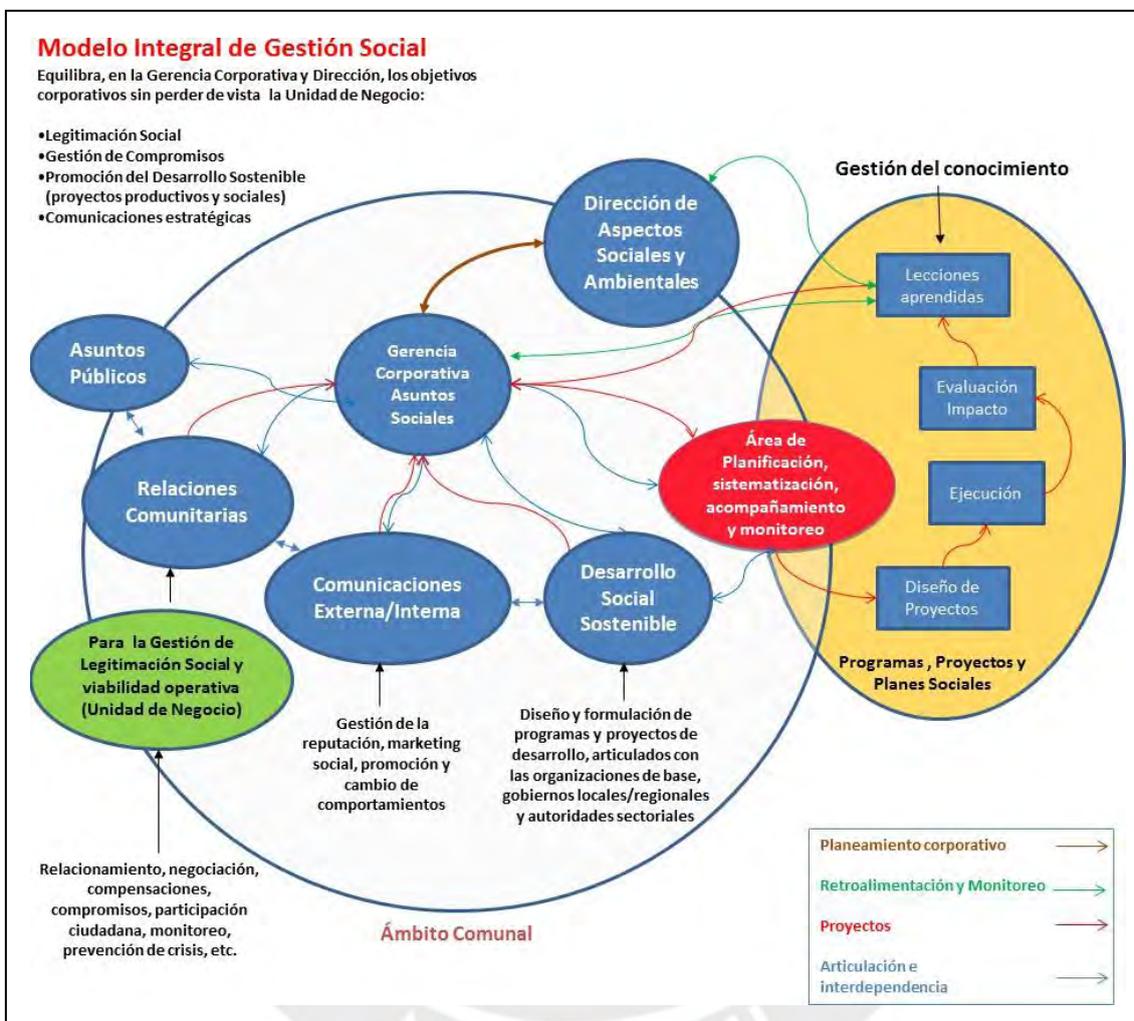
- Procesos de gestión de información interna/externa
- Procesos de comunicación intercultural
- Procesos de promoción del desarrollo y marketing social
- Procesos de análisis y gestión de la reputación corporativa.

El área de Asuntos Públicos es la responsable de:

- Proceso de relación institucional

- Proceso de relación (político) gubernamental (local, regional y nacional)
- Proceso de atenciones y visitas
- Proceso de construcción de convenios y acuerdos institucionales

Figura 8: Modelo Integral de Gestión Social



Fuente: Gerens

De acuerdo al modelo, una estrategia corporativa no está del todo implementada tal cual su diseño inicial, de manera similar la implementación de la Responsabilidad Social, la cual resulta, casi en todos los casos, una estrategia que se desprende de la consecuencia de los problemas surgidos en la operación de una organización. Éstas políticas y/o lineamientos que están basados en un diseño preliminar, terminan siendo muy diferentes a lo que se buscaba en un inicio. Más allá de eso, se debe tener claro a dónde se quiere llegar, las personas encargadas de hacerlo realidad y cómo se debe realizar un proyecto, por ejemplo. Para esto es indispensable alinear los objetivos estratégicos corporativo a los de el core business y asignar roles a las personas involucradas. Por otro lado, si el plan estratégico de la corporación no está alineado

con el plan estratégico de la unidad de negocio, la ejecución de proyectos y estrategias de responsabilidad social tendrán complicaciones en etapas posteriores, ya que no se hizo la adecuada vinculación con el componente sociopolítico local. Esto evitaría muchas veces los costosos presupuestos destinados a “control de daños”, retrasos importantes en los proyectos y una inminente inviabilidad social.

Un adecuado modelo integral de gestión social requiere una sinergia entre todas las áreas de la organización trabajando de manera interdependiente. Lo más importante de este modelo está en que debe estar incluido en el sistema integrado de gestión de la compañía. Lo interesante de este modelo es que permite adecuar los lineamientos a la dimensión y contexto de cada operación. Desagregando el modelo tenemos dos grandes áreas: La Gestión de conocimiento y el Ámbito Comunal.

En primer lugar, dentro del área de la Gestión del conocimiento encontramos aquellas actividades o procesos involucrados de manera interna por la empresa. Aquí entra a tallar la planificación estratégica de la corporación y de la unidad de negocio. Es aquí donde se gestan los lineamientos principales sobre los cuales la organización sale al exterior y se presenta. Las propuestas y desarrollos de estrategias, proyectos, programas de Responsabilidad Social se gestan en esta etapa. Dentro de las etapas involucradas en este grupo de Gestión del conocimiento encontramos:

- **Diseño de proyectos:** En esta fase surgen las propuestas de desarrollo de las organizaciones con sus stakeholders; los cuales previamente identificados y segmentados forman parte activa del diseño de las estrategias que desarrollará un proyecto en particular.
- **Ejecución:** Etapa en la que se pone en práctica las estrategias diseñadas en la fase de diseño. En esta etapa el gestor social debe asegurar el correcto desempeño del proyecto acorde a lo establecido.
- **Evaluación de impacto:** Dependiendo de los hitos de cada proyecto se establecen objetivos e indicadores de medición para cada etapa y proceso del proyecto o estrategia de Responsabilidad Social. Se analiza la data obtenida producto de la ejecución, se comparan a los objetivos y se redefinen metas o se mejora el proceso. Se mide el impacto del proyecto en los tres ámbitos: ambiental, social y económico.
- **Lecciones aprendidas:** Es la parte más valiosa de esta fase de Gestión del conocimiento ya que permite evaluar la forma de trabajo durante un tiempo determinado, recopilar información histórica de proyectos similares o las primeras versiones del mismo y en un futuro mejorar la ejecución de los mismos. Es la memoria de cada acción de

responsabilidad social que se hace. Esta información no tiene que estar debidamente registrada y documentada a fin de poder obtenerla en un futuro próximo para aprender sobre ello.

Como actividad clave que une el Ámbito Comunal y la Gestión de conocimiento encontramos el Área de Planificación, Sistematización, Acompañamiento y Monitoreo de la empresa. Esta área es un conjunto de procesos de apoyo que vincula la relación con las comunidades, el entorno público y las comunicaciones con la estrategia de la empresa. Actúa como base para la ejecución, seguimiento y control de las iniciativas de Responsabilidad Social. Estos conceptos a detalle significan:

- **Planificación:** Entendiendo el proceso de generación de proyectos como un proceso cíclico. Es en esta parte en que recae tanto la formulación de nuevos proyectos y/o estrategias de gestión social como la labor preventiva para definir los objetivos estratégicos de la empresa a futuro en materia de Responsabilidad Social.
- **Sistematización:** En la sistematización la empresa organiza estructuralmente y acorde a su visión a la compañía para lograr sus objetivos de gestión social. Se trata de crear sistemas de información y de procesos que acompañen a la estrategia para hacer más efectiva la labor de desarrollo de gestión social en la compañía. Se sistematiza tanto la organización, los procesos, las comunicaciones, las estrategias y a los colaboradores en pro de la consecución de los objetivos planteados.
- **Acompañamiento:** En este proceso podemos ver cómo la compañía genera sinergia con las demás partes involucradas en el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social, velando por los valores de la empresa, la búsqueda proactiva de incidencias que puedan perjudicar el trabajo con las comunidades, Estado o medio ambiente y sobre todo brindando las herramientas necesarias para lograr un trabajo más efectivo.
- **Monitoreo:** Es la parte en que se ve si los indicadores y sus respectivas metas están siendo alcanzados o no luego de cierto tiempo de que la compañía ha estado ejecutando sus estrategias de Responsabilidad Social. Si algún aspecto está fallando vuelve a la parte de planificación para así pasar nuevamente al área de Gestión del Conocimiento donde ya con el feedback aportado y con las estrategias mejoradas se crean nuevas y mejores soluciones para los stakeholders.

Finalmente tenemos el gran sector del ámbito comunal. Es en este sector en que radica la riqueza del modelo, ya que se evidencian los cuatro ejes principales en los cuales se fundamenta y muestra la relación entre lo social, lo económico y lo ambiental. Cabe incidir en

que este Modelo no es de carácter restrictivo teóricamente y tiene una estructura dinámica de acuerdo a la organización que lo tome. Entre sus principales aspectos están:

- **Asuntos públicos:** Está enfocada en la relación de la empresa con el sector público a través de proyectos co-generados, cumplimiento de normativas y legislación vigente en la zona y a la promoción del desarrollo en conjunto de la comunidad. Por otro lado, es la parte encargada del diagnóstico de la responsabilidad social interna y externa, generar los reportes de sostenibilidad, promover las buenas prácticas laborales, y de brindar soluciones innovadoras para lograr el acercamiento a la comunidad.
- **Relaciones comunitarias:** En este punto entran las estrategias de vinculación a la comunidad a través del diálogo y de compromisos mutuos que facilitan la comunicación con la comunidad. Establece los lineamientos para que se implementen programas de mejora social, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otro lado, coordina con las demás áreas de la empresa para asegurar que haya un estándar de comunicación y evitar problemas en la operación de la compañía. Parte de este concepto es también evaluar, monitorear y reducir los riesgos sociales.
- **Comunicaciones externas/internas:** Está involucrado el proceso para establecer vínculos directos a través de medios de comunicación tanto dentro de la compañía como hacia los stakeholders externos. Dentro de los stakeholders internos está la comunicación con los colaboradores entre los cuales encontramos a los colaboradores comuneros y los propios de la empresa. Manejar mecanismos de información directa y transparente con ellos es crítico en cuanto al compromiso que tienen los mismos en el trabajo y más aún si son miembros de la comunidad de influencia directa con la que se trabaja. Respecto a los stakeholders externos está la comunidad, las autoridades públicas, proveedores y otros que mantienen relaciones laborales, contractuales o de colaboración con la organización.
- **Desarrollo social sostenible:** Refiere a los procesos de desarrollo social que maneja la empresa, desde la prospección de oportunidades y/o necesidades en la comunidad hasta la parte de desarrollo y ejecución de proyectos de responsabilidad social. Esto involucra los tres pilares del desarrollo sostenible como el desarrollo social, económico y ambiental. Aquí vemos la relación con la parte de planificación para la formulación de proyecto con los asuntos corporativos aportando la visión estratégica de los proyectos y con las comunicaciones tanto internas como externas para la difusión de las actividades que realiza la empresa.
- **Gestión de la legitimidad social y viabilidad operativa:** Podemos ver aquí los diferentes compromisos que tiene la empresa con las comunidades, con el Estado y con el medio

ambiente. Es un proceso paulatino que se desarrolla desde la etapa inicial de comunicación y búsqueda de oportunidades hasta la parte de firma y seguimiento de convenios y/o contratos firmados entre las partes. Se mide aquí los niveles de compromiso, de participación ciudadana, prevención de crisis entre otros aspectos que involucra el mutuo acuerdo entre parte relacionadas.

- Gerencia corporativa de asuntos sociales: Es el área donde convergen las estrategias y objetivos de los puntos previamente descritos. Su trascendencia se da a través de todos los aspectos relacionados a la gestión estratégica de la responsabilidad social. En esta área se busca la armonía entre cada uno de los componentes de la estructura organizacional para asegurar, legitimidad, responsabilidad social, desarrollo sostenible y reputación de marca. Esta área se encarga del planeamiento corporativo y está directamente relacionada con la dirección de aspectos ambientales.
- Dirección de aspectos sociales y ambientales: En esta área recae la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de los compromisos entre la empresa y sus stakeholders a través de un adecuado manejo y seguimiento de los proyectos, cumplimiento de normativa ambiental y social vigente, identificar los puntos críticos en las relaciones con los stakeholders y analizar la incidencia de los proyectos realizados en la comunidad a fin de mejorar continuamente los mismos o de lo contrario cambiar de estrategia.

8. Antecedentes de aplicación del modelo al problema empírico

Después de la entrevista realizada a Miguel Castañeda, creador del Modelo Integral de Gestión Social en la cual nos habló sobre su experiencia en el campo, mencionó que el caso aplicativo del presente modelo se ha dado en dos ejemplos. El primero fue en Cajamarca en la provincia de Michiquillay en la cual se aplicó este modelo con resultados positivos. Un segundo caso es en la minera Lumina Cooper para el proyecto cuprífero El Galeno en la cual desempeñó el cargo de Gerente de Relaciones Comunitarias con aprobación de la comunidad; proyecto en el cual también se obtuvieron resultados positivos. Por motivos de confidencialidad para ambos casos no se dio mayor detalle de los alcances del proyecto y de la aplicación del mismo.

9. Conclusiones

La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a la responsabilidad que tiene la empresa u organización frente a la sociedad en general. Bajo este concepto, los modelos de análisis muestran una guía sobre cómo mantener la RSE en las organizaciones y hacerla parte del ADN de las mismas, algunos son más restrictivos que otros, pero todos son válidos y operan bajo el concepto de introducir el tema a la mesa directiva.

Para la elaboración de esta tesis, seleccionamos el Modelo Integral de Gestión Social de Miguel Castañeda, debido a que está dirigido a analizar la responsabilidad social externa de empresas extractivas, además, no es un modelo restrictivo, por lo que permite mantener un campo de acción holgado y abierto al diálogo con la empresa.



CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema Empírico

Volcan Compañía Minera S.A.A. ha pactado convenios de servidumbre y usufructo con la comunidad de Huayhuay de Yauli - Junín (Volcan Compañía Minera S.A.A., 2016). Para la realización de esta Tesis de Investigación utilizaremos el Modelo Integral de Desarrollo Sostenible elaborado por el Ingeniero Castañeda y partiremos con la premisa de que Volcan Compañía Minera S.A.A. realiza actividades en pro de una adecuada Responsabilidad Social pero que todavía tiene opciones para mejorar. Mediante estudios y un trabajo de campo podremos determinar cuáles son estas y brindaremos conclusiones y recomendaciones de cómo alcanzar una mejor Responsabilidad Social.

2. Modelo Integral de Gestión Social: Desarrollo y análisis

Como se mencionó líneas arriba, nuestro modelo a utilizar para la siguiente investigación es un modelo producto de la experiencia y buenas prácticas de su creador Miguel Castañeda Loayza, quien en entrevista accedió a brindarnos detalles de su modelo y por iniciativa propia validar los indicadores formulados por nosotros y a su vez hacer acompañamiento de nuestra investigación asegurando la adecuada aplicación del modelo al caso de estudio.

Por otro lado, el Modelo Integral de Gestión Social actúa respondiendo a problemas y muestra un dinamismo que se acopla a la realidad de cada organización que se estudia, lo que significa que, con la información obtenida de primera mano y datos históricos de la organización, podremos trabajar correctamente los cuatro ejes del modelo.

3. Problema de Investigación

Al detectar como problema empírico las oportunidades que tiene Volcan Compañía Minera S.A.A. para mejorar en temas y proyectos relacionados a la Responsabilidad Social Empresarial, identificamos como problema de investigación la falta de alineación entre las acciones de la empresa en la comunidad de Huayhuay, y lo mencionado en los informes de Responsabilidad Social expresado en la falta de ciertos conocimientos específicos relacionados con la estrategia de responsabilidad social en Huayhuay. Este vacío será cubierto conforme se avance con la investigación y culminará con la realización del trabajo de campo en la comunidad antes mencionada.

4. Objetivos de investigación

Objetivo general:

- Analizar la estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay y proponer un rediseño estratégico bajo el Modelo Integral de Gestión Social.

Objetivos específicos:

- Analizar la Legitimación Social a partir de las Relaciones Comunitarias de Volcan.
- Analizar el manejo de los compromisos de Volcan Compañía Minera con los asuntos públicos, los aspectos sociales y medioambientales.
- Analizar la Promoción del Desarrollo Social Sostenible a través de la formulación de programas y proyectos de desarrollo en Volcan Compañía Minera S.A.A.
- Analizar las Comunicaciones Estratégicas de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través de la prevención de crisis, gestión de la reputación y del cambio de comportamientos
- Proponer una mejora para los proyectos y programas de Responsabilidad Social para la comunidad de Huayhuay partir del Modelo Integral de Gestión Social Estratégica.

5. Preguntas de investigación

Pregunta general:

- ¿Cómo se ha desempeñado la estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay y cómo puede mejorar bajo el Modelo Integral de Gestión Social?

Preguntas específicas:

- ¿La comunidad de Huayhuay legitima el accionar de Volcan Compañía Minera S.A.A.?
- ¿La compañía se involucra en aspectos sociales, medioambientales y asuntos públicos de la comunidad?
- ¿Los programas y proyectos elaborados en la comunidad, colaboran al desarrollo sostenible de la misma?
- ¿Los pobladores de Huayhuay y trabajadores de la compañía mantiene una buena comunicación con la empresa?
- ¿Cómo podría la empresa mejorar el desempeño de la Responsabilidad Social en la comunidad de Huayhuay aplicando el Modelo Integral de Gestión Social Estratégica?

6. Justificación empírica y teórica.

A pesar de que el Perú es un país históricamente minero, cada vez es más difícil para las empresas extractivas conseguir la licencia social para operar y esto se debe a la falta de confianza que se ha generado entre las empresas mineras y las comunidades. Durante el 2015, la economía peruana dejó de crecer y perdió 67,203 millones de dólares debido a paralizaciones o retrasos burocráticos, según el Instituto Peruano de Economía (Sánchez, Blanco, Gonzáles & Noriega, 2016).

Todas las empresas mineras deberían generar un vínculo con las comunidades de influencia directa debido a que la mayoría de estas son comunidades campesinas dueñas del territorio en el que desean acentuarse y, por lo tanto, para poder tener una concesión minera, las empresas deben de cumplir una serie de requisitos dependiendo del convenio que se desea pactar, que puede ser por derecho de servidumbre o usufructo. En el caso de Huayhuay, Volcan Compañía Minera S.A.A. mantiene convenios por servidumbre y usufructo como también compromisos en el EIA. Consideramos que la aplicación del Modelo Integral de Gestión Social, es pertinente para evaluar el tema de Gestión Social Externa que deseamos medir en la organización, además cuenta con cuatro ejes estratégicos que permitirán incrementar el número de oportunidades de mejora y disminuir la posibilidad de error en este proceso.

Con esta investigación también pretendemos dar cuenta de cómo una empresa minera, específicamente Volcan Compañía Minera S.A.A., debe manejar su Responsabilidad Social partiendo de su desempeño en la comunidad de Huayhuay a través del Modelo Integral de Gestión Social. Este modelo nos permitirá en primer lugar, una mejor comprensión del término Responsabilidad Social y, en segundo lugar, una visión a futuro de la gestión de Responsabilidad Social en proyectos realizados en las comunidades de influencia directa en el Perú para empresas mineras y de cómo un adecuado desarrollo contribuye a la mejora del macrosistema al que llamamos sociedad. La compañía en mención se verá beneficiada debido a que evaluaremos las posibilidades de mejora con el nuevo modelo y las contrastaremos a la realidad en la comunidad de Huayhuay.

7. Viabilidad metodológica

7.1. Factores de éxito de la investigación

1. Acceso a información: Como se mencionó nuestra investigación tiene como sujeto de estudio a Volcan Compañía Minera S.A.A., para lo cual tenemos acceso la empresa a través de un contacto de la universidad que labora en la empresa. Por otro lado, tenemos el compromiso expreso de la empresa a través de Roberto Servat, Gerente de Responsabilidad Social y

Relaciones Laborales de la empresa y de Juan Russo Checa, Jefe de Obras por Impuestos y Responsabilidad Social de la misma.

2. Factor tiempo: Para la primera etapa exploratoria de la investigación nos basaremos en fuentes bibliográficas de la empresa y de medios disponibles. Existe una gran cantidad de información sobre minería y Responsabilidad Social, así como ejemplos de Responsabilidad Social efectivos. Para la segunda etapa serán necesarias salidas de campo a la comunidad de Huayhuay para realizar el diagnóstico de la comunidad. Se realizará una visita para analizar la situación en la comunidad bajo el enfoque propuesto y analizar la data obtenida de las herramientas de levantamiento de información propuestas.

3. Recursos humanos: Equipo de trabajo, profesores que hayan trabajado Responsabilidad Social en mineras para que nos brinden un acercamiento práctico de su aplicación en la vida real. Por otro lado, como mencionamos líneas arriba contamos con contactos en la empresa a trabajar que será nuestra principal fuente de información de primera mano para tener datos precisos para nuestro diagnóstico.

4. Motivación: En la investigación toma en cuenta que el tema elegido es de sumo interés para la sociedad peruana y también de manera personal. Es por ello que se buscó un tema que logre reunir las tres áreas de interés: Responsabilidad Social, Gestión Ambiental y Cultura. Es por ello que el compromiso para el adecuado desarrollo de la investigación es una fortaleza.

5. Acceso a la zona de investigación: A través de la empresa y por iniciativa propia aseguramos el vínculo con la comunidad de Huayhuay, autoridades locales y representantes, a fin de obtener el permiso de la misma comunidad para hacer la investigación y resaltando que es para mejorar los vínculos entre las partes interesadas.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Enfoque metodológico y alcances de la investigación

1.1. Alcance: Descriptivo

El alcance de nuestra investigación es Descriptivo debido a que vamos a brindar una percepción sobre la forma en que Volcan Compañía Minera S.A.A. maneja la Responsabilidad Social en la comunidad de Huayhuay. Para esto tomaremos en cuenta las variables involucradas en la estrategia de Responsabilidad Social manejadas por la empresa y las compararemos con las manejadas por otras empresas y por lo que nos dice la teoría actual sobre lo que debería considerarse como Responsabilidad Social Empresarial. La información obtenida nos permitirá obtener estudios explicativos y estructurados para elaborar un diagnóstico sobre la estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. de manera que servirá de input para la propuesta que queremos brindar.

1.2. Horizonte temporal de la investigación: Longitudinal

Esta investigación busca recolectar varios periodos de tiempo, desde el año 2012 al 2016, con el objetivo de conocer la evolución de la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. por lo tanto, el horizonte temporal de la investigación es de carácter Longitudinal (Pasco, 2010). Utilizaremos este horizonte temporal de cinco años como base para aplicar conceptos de Desarrollo Sostenible en los proyectos de la compañía en la comunidad de Huayhuay.

1.3. Enfoque de la investigación: Mixta

La metodología de investigación cuantitativa consiste en contrastar teorías existentes con muestras significativas de una población u objeto de estudio, dado que está relacionado con el método deductivo, debe tener una teoría previa ya construida. Por otro lado, el método cualitativo consiste en la creación de una teoría a partir de posiciones y puntos de vista extraídos de la teoría y que servirán de punto de partida para investigación.

Nuestra investigación tiene un enfoque de tipo mixto ya que validaremos los supuestos a través de entrevistas a profundidad y de encuestas aplicadas a la comunidad y trabajadores. Haremos uso de método cualitativo y cuantitativo para medición de indicadores propuestos y de referencia. En ambos casos necesitamos indagar en los hechos y métodos para descartar o confirmar las teorías (Martínez, 2006). Utilizaremos las 5 fases de una investigación mixta (Hernández, Fernández & Baptista, 2004)

- Llevaremos a cabo la observación y evaluación de la Responsabilidad Social de la empresa en la comunidad.
- Estableceremos ideas y suposiciones a raíz de esta observación.
- Analizaremos los fundamentos para tales suposiciones e ideas.
- Mediante pruebas y análisis demostraremos el grado de asertividad de nuestras suposiciones o ideas.
- Propondremos nuevas observaciones para fundamentar las suposiciones e ideas, e incluso podríamos generar otras.

1.4. Estrategia General de la Investigación: Estudio de Caso

Einserhardt mencionó, en 1989, que en el estudio de caso es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, lo que sería igual a decir que el estudio de caso se puede tratar de uno o varios casos, uniendo métodos para recolectar evidencia cualitativa o cuantitativa, a fin de generar una teoría. (Martínez, 2004).

En este caso, al ser un estudio basado en organizaciones elegimos el estudio de caso ya que se analizará a profundidad la estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. para comprender lo que significa ser una empresa socialmente responsable. Como menciona Castro (2010) buscamos hallar la diferencia de lo que hace Volcan Compañía Minera S.A.A. en materia de Responsabilidad Social con lo que hacen otras empresas mineras referentes en Responsabilidad Social.

Pretendemos explicar la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. desde los proyectos realizados en la Comunidad de Huayhuay y determinar las falencias que tiene la estrategia de la empresa para la implementación de la Responsabilidad Social. Esto con el objetivo de dar respuesta a nuestra pregunta general y también ofrecer una interpretación de la Responsabilidad Social para las empresas mineras; la cual pueda servir para mejorar sus estrategias en sus respectivas áreas de Responsabilidad Social. Gracias a este método, podremos analizar la conducta de los pobladores de Huayhuay y no solo basarnos en la información verbal que nos brinden, además, podremos utilizar datos estadísticos, archivos, registros, etc. (Martínez, 2006)

2. Variables de investigación

Para determinar el estado actual de la gestión de la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. trabajaremos con la información obtenida de fuentes secundarias principalmente, como la data histórica de la empresa, y también con información obtenida de primera mano, como las entrevistas y encuestas.

Por otro lado, para analizar la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A a través del Modelo Integral de Gestión Social hemos partido de los cuatro ejes principales en los que se basa este modelo que son:

- Legitimación social
- Gestión de Compromisos
- Promoción del Desarrollo Social
- Comunicaciones Estratégicas

De estos ejes temáticos se desprenden las variables a través de las cuales mediremos con los respectivos indicadores que serán las herramientas que nos permitirán medir los distintos aspectos de la gestión de la Responsabilidad Social externa de Volcan Compañía Minera S.A.A. y se pueden observar en la Matriz de consistencia.

3. Mapeo de fuentes de información: documentación e informantes clave

Los principales recursos a utilizar para la obtención de información para esta investigación serán las fuentes bibliográficas fundamentales e informantes clave tanto de la empresa, de la comunidad y del Estado. Las fuentes teóricas se detallan a continuación:

Tabla 15: Mapeo de fuentes de información

Recurso	Fuente y/o Informante clave
Modelo Integral de Gestión Social	Miguel Castañeda. Texto: Modelo de Gestión Social para proyectos extractivos
Data histórica de Volcan	Reportes de sostenibilidad, Memorias Anuales, artículos, noticias
Responsabilidad Social de Volcan	Gerente y Jefe de Responsabilidad Social
Interculturalidad	Entrevista a Iván Lanegra
Impacto de Responsabilidad Social en Huayhuay	Comunidad de Huayhuay, autoridades ediles y representantes.
Impacto y elaboración de Proyectos de Responsabilidad Social	Entrevista a Alejandro Afuso

Elaboración propia

4. Herramientas de levantamiento de información

4.1. Encuestas a Comunidad de Huayhuay

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Se realiza para obtener información referente a diferentes necesidades o a un problema de investigación, por lo que se deben incluir distintos tipos de preguntas. Dependiendo de la encuesta, se pueden incluir únicamente preguntas cerradas, preguntas abiertas o realizar una combinación de ambas. (Hernández, 2006)

Esto se logró en una visita a la comunidad durante el mes de diciembre, en donde se encuestó a 73 pobladores de la comunidad de Huayhuay para conocer la percepción que tienen acerca del trabajo de responsabilidad social de la minera en su comunidad. Ese resultado se obtuvo con el uso de la Fórmula de Muestreo Aleatorio Simple, con la que se consiguió hallar el tamaño de muestra para estimar la proporción. En este caso se optó por dicha fórmula debido a que tenemos conocimiento de la muestra probabilística y el universo de la investigación tiene igual probabilidad de ser encuestado. Esta técnica tiene un desarrollo rápido y confiable para obtener muestras representativas.

Elaboramos una curva para pronosticar el número de pobladores del Distrito de Huayhuay, ya que el INEI solo muestra la data hasta el año 2015. En esta, el resultado para el 2017 es de 1426 personas. Con un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$) y un nivel de error del 5% obtuvimos que para una probabilidad de acierto del 95% se deben realizar 73 encuestas.

Las personas encuestadas deben tener mínimo 15 años de edad, deben vivir en la comunidad en la actualidad y deben ser beneficiarios y no beneficiarios de la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A (Anexo K)

4.2. Focus Group a trabajadores comuneros de Huayhuay

Consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, usualmente de tres a diez personas. Se realiza en un ambiente informal y relajado bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (Hernández, 2006). El número de personas del focus group varía dependiendo del tema (Creswell, 2005):

- De tres a cinco personas: Tema relacionado a emociones profundas o complejos
- De seis a diez personas: Temas cotidianos

El Focus Group se realizó a 6 trabajadores comuneros de la Unidad Minera Yauli debido a que, según la teoría, es un número adecuado para tratar temas de acuerdo a la vida diaria de los invitados. La guía de preguntas la podemos encontrar en el Anexo L.

Decidimos realizar el focus a trabajadores que también vivan en la comunidad con el fin de triangular la información y tener una visión más holística desde todos los ángulos, entendemos que, al pertenecer a esta comunidad, estas personas conocerán las necesidades de la misma y al trabajar en la unidad minera, conocerán desde dentro el desarrollo de la empresa.

4.3. Entrevistas a Profundidad

Es una reunión para intercambiar información entre dos o más personas en donde interviene el entrevistador y el entrevistado o entrevistados. A comparación de los cuestionarios,

la entrevista es más íntima y flexible, por las preguntas abiertas con las que se logra la construcción conjunta de alcances relacionados a un tema. (Hernández, 2006).

Las entrevistas a profundidad se realizarán a personas clave dentro de Volcan Compañía Minera S.A.A., esto nos permitirá adentrarnos en la organización y conocer de cerca su visión acerca de la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.

- Juan Russo Checa - Jefe de Obras por Impuestos y Responsabilidad Social - Volcan Compañía Minera S.A.A. (Anexo M)
- Carolina Medrano - Superintendente de Responsabilidad Social - Unidad Operativa Yauli (Anexo N)
- Amílcar Gerardo Ramos Collachagua - Alcalde - Municipalidad de Huayhuay (Anexo O)
- David Vicente (Presidente Comunal - Comunidad de Huayhuay)
- Ermelinda Rivera (Desarrollo económico y social - Municipalidad de Huayhuay)

Y también a pobladores clave en Huayhuay, como líderes comunales.

4.4. Opinión de expertos

En algunos estudios, la opinión de expertos en temas relevantes al mismo es muy necesaria, y principalmente recurrentes en investigaciones cualitativas y exploratorias, ya que permiten hipótesis más precisas y materia prima para encuestas. (Hernández, 2006)

Se realizarán entrevistas a personas expertas en el tema de Responsabilidad Social Empresarial:

- Iván Lanegra Quispe: Estudió Derecho y Ciencias Políticas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, fue Profesor De Ciencia Política en la Universidad del Pacífico, Profesor en Especialidad de Ciencia Política y Gobierno en la PUCP. Actualmente trabaja en Libélula, en el área de Gestión en Cambio Climático y Comunicación, fue Viceministro de Interculturalidad en el Ministerio de Cultura del Perú, Trabajó en Organización Internacional del Trabajo OIT como Colaborador Externo, como Profesor en Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Trabajó como Adjunto del Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas en la Defensoría del Pueblo (Anexo P)
- Alejandro Afuso Higa: Estudió Ingeniería Mecánica-Electricista en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y es Master y Doctor en Investigación de Operaciones de La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente se encuentra a cargo de la institución Innóvate Perú (Anexo Q).

5. Matriz de consistencia

Tener la posibilidad de medir nos permite conocer el impacto de las estrategias y actividades que realiza una organización en base a los hechos concretos que suceden como consecuencia de las mismas. Para la Responsabilidad Social, el manejo de indicadores no es ajeno. Es una práctica que cada vez cobra más importancia en el campo; ya que es la mejor forma de medir el impacto generado por un proyecto, por ejemplo. Esta cultura, enfocada en la evaluación de procesos y resultados, contempla el uso de procedimientos sistemáticos de recojo, análisis e interpretación de información para generar posteriormente propuestas de mejora en la toma de decisiones. Esto nos permitirá ajustar la forma actual de hacer las cosas y mejorar el futuro de las mismas.

Para la presente investigación utilizaremos indicadores estratégicos, de actividad y de gestión. Con motivos de evaluar el estado actual de la estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. y a su vez proponer una mejora a través del Modelo Integral de Gestión Social hemos revisado documentos generados por las principales organizaciones en Latinoamérica dedicadas a la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como el Instituto ETHOS, el Global Reporting Initiative (GRI) y PERÚ 2021. Estas a su vez proponen medidas para reportar sostenibilidad en las empresas y sobre todo indicadores que nos permiten cuantificar las variables a tomar en cuenta.

Producto de esta revisión documentaria hemos tomado en cuenta en primer lugar indicadores de referencia ya existentes y que son actualmente manejados por la empresa o que no son manejados necesariamente pero ya existen a fin de describir el estado actual de la Responsabilidad Social en la empresa y poder tener una línea base. En segundo lugar, tenemos indicadores propuestos por nosotros que son producto de la adhesión de teorías de Responsabilidad Social, de la mezcla de los indicadores propuestos por las instituciones mencionadas líneas arriba y de nuestra inventiva acoplados al tema de nuestra investigación. Estos últimos serán indispensables para establecer un juicio de valor y determinar el estado actual de la Responsabilidad Social en Volcan Compañía Minera S.A.A y para realizar nuestra propuesta de mejora a sistema estratégico en la comunidad de Huayhuay. Estos indicadores y variables se ven resumidos en nuestra matriz de consistencia.

Tabla 16: Matriz de consistencia de la investigación

Objetivos	Eje temático	Variables	Indicadores	Metodología	Técnicas y herramientas	Fuente de información
Específicos						
Analizar la Legitimación Social a partir de las Relaciones Comunitarias de Volcan	Legitimación Social	Participación ciudadana	Participación de la comunidad por tipo de proyectos de RS de Volcan	Mixta	- Encuesta - Focus Group	- Muestra:73 pobladores - Muestra: 6 colaboradores
		Gestión de compensaciones e indemnizaciones	Conflictos socio ambientales recurrentes en la comunidad	Cuantitativa	- Análisis documental	- Memoria anual 2012-2016 - Defensoría del Pueblo
		Relación con la comunidad	Número de planes para la promoción social	Mixta	- Entrevista a profundidad - Análisis documental - Encuestas	- Muestra: 73 pobladores - Reporte de Sostenibilidad 2016 - Entrevista: Experto proyectos sociales
		Relación con la comunidad	Tipo de acciones para la promoción social	Cualitativa	- Entrevista a profundidad - Análisis documental - Encuestas	- Entrevista: Presidente comunal - Reporte de Sostenibilidad 2016 - Entrevista: Experto proyectos sociales - Muestra: 73 pobladores
		Participación de comuneros en manifestaciones	Participación de comuneros en manifestaciones	Cualitativa	- Focus Group - Encuestas	- Muestra: 6 colaboradores - Muestra:73 pobladores

Tabla 16: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Objetivos	Eje temático	Variables	Indicadores	Metodología	Técnicas y herramientas	Fuente de información
			Número de paros y manifestaciones	Cuantitativa	- Entrevista - Focus Group	- Muestra: 6 colaboradores - Alcaldía de Huayhuay
Analizar el manejo de los compromisos de Volcan Compañía Minera con los asuntos públicos, los aspectos sociales y medioambientales	Gestión de Compromisos	Relación gubernamental	Número de obras por impuestos	Cuantitativa	- Revisión bibliográfica - Entrevista a profundidad	- Reporte de Sostenibilidad 2016 - Entrevista: Alcalde de Huayhuay
			Inversión en proyectos de gestión pública	Cuantitativa	- Análisis documental - Encuestas	- Memoria Anual 2012-2016 - Reporte de Sostenibilidad 2012-2016 - Muestra: 73 pobladores
			Grado de involucramiento de la empresa con el gobierno local	Cualitativa	- Entrevista a profundidad	- Alcalde de Huayhuay -Subgerente de Desarrollo Económico Social de la Municipalidad de Huayhuay - Encargada de Responsabilidad Social de la unidad minera
		Gestión de riesgos medioambientales	Inversión en proyectos de gestión ambiental	Mixta	- Análisis documental - Entrevistas a profundidad	- Memoria Anual 2012 - 2016 - Entrevista: Gerente municipal - Entrevista: Alcalde de Huayhuay

Tabla 16: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Objetivos	Eje temático	Variabes	Indicadores	Metodología	Técnicas y herramientas	Fuente de información
			Impacto de conflictos socio ambientales reportados	Cuantitativa	- Análisis documental	- Memoria Anual 2012 - 2016 - Informe Defensoría del Pueblo 2016
			Inversión en educación ambiental en Huayhuay	Mixta	- Análisis documental - Entrevista	- Revista de la empresa "Volcan al día" - Entrevista: Encargada de Responsabilidad Social de la unidad minera
			Frecuencia de evaluación de impacto ambiental	Cuantitativa	-Análisis documental	- Reportes de sostenibilidad 2012 - 2016 - Informe de la OEFA 2016
			Proyectos de responsabilidad ambiental de la empresa	Mixta	- Análisis documental - Entrevistas a profundidad - Encuesta	- Reporte de Sostenibilidad 2012 - 2016 - Entrevista: Alcalde de Huayhuay - Entrevista: Gerente Municipal - Muestra: 73 pobladores
		Relación institucional	Frecuencia de reuniones con gremios y representantes de la comunidad	Mixta	- Entrevista - Encuesta	- Muestra: 73 pobladores - Entrevista: Experto Interculturalidad - Entrevista: Presidente comunal
			Nivel de relación con gremios, comunidades y organizaciones	Mixta	- Encuestas - Entrevista a profundidad	- Muestra: 73 personas - Entrevista: Experto Interculturalidad

Tabla 16: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Objetivos	Eje temático	Variables	Indicadores	Metodología	Técnicas y herramientas	Fuente de información
		Construcción de acuerdos y convenios	Grado de cumplimiento de normativas ambientales	Cuantitativa	- Análisis Documental - Entrevista - Encuesta	- Denuncia al Ministerio de Ambiente - Entrevista: Presidente comunal - Muestra: 73 personas
Analizar la Promoción del Desarrollo Social Sostenible a través de la formulación de programas y proyectos de desarrollo en Volcan Compañía Minera S.A.A.	Promoción del Desarrollo Social	Salud	Número de proyectos de inversión en salud en el 2016 respecto a los últimos 4 años	Cuantitativa	- Encuestas - Análisis Documental - Entrevistas a profundidad	- Muestra de 73 pobladores - Memorias Anuales 2012 - 2016 - Entrevista a encargada de responsabilidad social de la empresa y encargada del área de responsabilidad social de la municipalidad
		Acceso a servicios básicos	Número de personas con acceso a servicios domésticos	Cuantitativa	- Encuestas	- Muestra: 73 pobladores
		Educación	Número de beneficiados por los proyectos de educación generados por Volcan	Cuantitativa	- Encuestas - Análisis documental	- Muestra: 73 pobladores - Memorias Anuales 2012 - 2016
			Impacto de proyectos educativos en la comunidad	Mixta	- Encuestas - Entrevista a profundidad	- Muestra: 73 pobladores - Entrevista: Presidente comunal
		Gestión de empleo local	Número de puestos de trabajo generados en la empresa para comunidad	Cuantitativa	- Análisis documental	- Reporte de Sostenibilidad 2016

Tabla 16: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Objetivos	Eje temático	Variables	Indicadores	Metodología	Técnicas y herramientas	Fuente de información
			Número de proveedores locales	Cuantitativa	- Análisis documental	- Entrevista: Presidente Comunal
		Promoción de emprendimientos locales	Inversión en potenciamiento de economía local	Cuantitativa	- Análisis documental - Encuestas	- Memoria anual 2012-2016 - Muestra: 73 pobladores
		Infraestructura	Número de proyectos de infraestructura realizados	Cuantitativa	- Análisis documental	- Memoria anual 2012-2016
			Realización de programas de infraestructura	Cualitativa	- Entrevista - Análisis documental	- Memoria anual 2012 - 2016 - Entrevista al gerente municipal y alcalde de Huayhuay
		Planificación del desarrollo sostenible local	Grado de conocimiento de proyectos de desarrollo económico	Cuantitativa	- Encuesta	- Muestra: 73 pobladores
			Aceptación de la comunidad de estrategias de Volcan	Cuantitativa	- Encuesta	- Muestra: 73 pobladores
			Participación de la comunidad en la creación de proyectos de la empresa	Cualitativa	- Encuesta - Entrevista a profundidad	- Muestra: 73 pobladores - Entrevista: Presidente Comunal

Tabla 16: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Objetivos	Eje temático	Variables	Indicadores	Metodología	Técnicas y herramientas	Fuente de información
Analizar las Comunicaciones Estratégicas de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través de la prevención de crisis, gestión de la reputación y del cambio de comportamientos	Comunicación Estratégica	Gestión de información interna/externa	Número de quejas y reclamos de la comunidad a Volcan	Cualitativa	- Entrevistas a profundidad	- Gerente Municipal - Presidente comunal - Rodolfo Collachagua, poblador de Huayhuay
			Número de quejas y reclamos de los colaboradores a Volcan	Mixta	- Focus group - Análisis documental	- Muestra: 6 colaboradores - Denuncia al Ministerio del Ambiente
		Comunicación Intercultural	Herramientas de comunicación con población que no hablan español	Cualitativa	- Entrevista a profundidad	- Entrevista: Experto interculturalidad
			Número de expertos en temas de interculturalidad y relaciones comunitarias en Huayhuay	Cualitativa	-Entrevistas a profundidad	- Encargada del área de responsabilidad social de la unidad minera
		Promoción del desarrollo	Eventos de fomento de competitividad local	Cuantitativa	- Encuesta	- Muestra: 73 pobladores
		Análisis y gestión de la reputación	Percepción de la comunidad hacia Volcan	Mixta	- Encuesta - Focus Group - Entrevista	-Muestra: 73 pobladores - Muestra: 6 colaboradores - Entrevista: Alcalde de la Municipalidad
			Comunicación de resultados y proyectos a la comunidad y colaboradores	Cuantitativa	- Encuesta	- Muestra: 73 pobladores

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo está destinado a organizar y analizar la información obtenida a través de las fuentes de información propuestas para esta investigación entre las cuales están la revisión de fuentes bibliográficas, encuestas, entrevistas y focus group. Con el objetivo de describir el desempeño actual de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay, realizamos entrevistas preliminares a personal clave de Volcan, revisamos fuentes de información de segunda mano, como las memorias anuales del 2012 al 2016, los reportes de sostenibilidad de la empresa y el EIA de la unidad minera de Yauli. Por otro lado, para poder establecer una relación entre la realidad actual de la comunidad y el modelo realizamos trabajo de campo en donde efectuamos entrevistas a miembros de la comunidad y de la Municipalidad, encuestas a personas comuneras y foráneas y un focus group a personas comuneras que trabajan en la unidad minera. De igual manera haremos uso de las teorías descritas en capítulos anteriores, lo cual nos permitirá contrastar con la realidad de la comunidad y deducir conclusiones con base teórica. El análisis de la información descrita parte del enfoque metodológico basado en el Modelo Integral de Gestión Social que está dividido en cuatro ejes principales: legitimación social, gestión de compromisos, promoción del desarrollo social y comunicación estratégica. Este modelo articula las variables necesarias para lograr nuestros objetivos propuestos.

1. Matriz de resultados

Como mencionamos en el capítulo anterior, la matriz de resultados nos permitirá visualizar los principales insights obtenidos de las herramientas de información utilizadas en la investigación. A través de la matriz de resultados esbozamos las premisas iniciales que nos llevarán a las conclusiones por cada objetivo planteado. La matriz la podemos observar en el Anexo R (ver Anexo R en el CD adjunto).

2. Análisis de objetivos por variables

2.1. Analizar la Legitimación Social a partir de las Relaciones Comunitarias de Volcan

2.1.1 Participación ciudadana

a. Síntesis de hallazgos

La población de Huayhuay se encuentra dividida en comuneros y no comuneros y solo los primeros son quienes tienen acceso a los proyectos y/o programa que realiza Volcan. Por otro lado, por parte de la población en general existe gran desinterés en la participación de

programas de responsabilidad social realizados por la empresa. De una muestra de 73 encuestados, 34.25% no tenía interés en participar. Caso similar ocurre con los trabajadores comuneros y de contrata, quienes tampoco participan por desinterés. A pesar de ello, el 64.4% de las personas encuestadas mencionaron participar por lo menos una vez en los proyectos de Volcan.

En muchas ocasiones se mencionó que, si bien estaban interesados en participar en los proyectos, no podían porque no eran comuneros, razón que no los satisface debido a que la actividad minera de la empresa daña a todas las personas. Algunas personas foráneas también nos comentaron que cuando trataron de participar fueron rechazados por la comunidad porque no pertenecen a la misma, causando incomodidad en los demás miembros de la población. Es importante recalcar que el 17% de las observaciones desconoce los proyectos que realiza la empresa en Huayhuay más allá de la actividad minera y de los puestos de trabajo que genera en la comunidad.

De acuerdo a lo mencionado por varias personas durante el trabajo de campo, los programas de responsabilidad social son insuficientes, consideran el daño que causa la empresa en la salud, agricultura, ganadería y en el medio ambiente en general, deberían realizar más y mejores proyectos y a su vez comunicarlos mejor, debido a que en varias ocasiones los comuneros no han podido participar porque no sabían sobre la realización de algunos proyectos o talleres.

b. Conclusión

De acuerdo a lo mencionado por Beaumont (2016), el valor social incluye la reducción de la desigualdad, y en este caso, la desigualdad entre miembro de la misma población es bastante notoria. Aunque las externalidades positivas y negativas de la actividad minera afectan a toda la población de Huayhuay, los programas de Responsabilidad Social de Volcan solo benefician a los comuneros, quienes a pesar de ello no tienen interés en participar en los mismos.

c. Recomendación (LSI)

Desarrollar programas y proyectos de la mano con la Municipalidad y la Presidencia Comunal para poder llegar a toda la población de Huayhuay, comuneros y no comuneros y explicar el beneficio que causa participar en los programas para despertar el interés de la población y aumentar la concurrencia los mismos, de esta manera se crearían buenos precedentes para la empresa dentro de la comunidad.

2.1.2 Gestión de compensaciones e indemnizaciones

a. Síntesis de hallazgos

Los problemas medioambientales más recurrentes son la contaminación de recursos hídricos como el río, que afecta a las actividades productivas como agricultura y ganadería. La contaminación del aire, con el paso de las maquinarias pesadas que levantan polvareda, y la contaminación de la tierra, producto de la relavera en Andaychagua que también ha terminado por convertir al río Andaychagua, que pasa por Huayhuay, en un río muerto. Los más afectados son los comuneros que viven en las estancias ubicadas en la zona alta, cuya calidad de vida es afectada perjudicando su actividad productiva.

b. Conclusión

El fortalecimiento de una ciudad plena, incluyente y responsable es parte de la gestión social desarrollada para América Latina y el Caribe para el siglo XXI (Mokate y Saavedra, 2006). De acuerdo con esta teoría, la recurrencia de conflictos medioambientales en la comunidad de Huayhuay, que incluso han sido causante de paros, manifestaciones y denuncias en contra de la empresa por parte de la comunidad, no encuentra solución a través de un plan de mitigación de riesgos medioambientales acorde a la gravedad del nivel de contaminación.

c. Recomendación (LS2)

Mejorar el manejo ambiental mediante planes de recuperación de las zonas dañadas. Invertir en tecnología, mejores profesionales y materiales adecuados para evitar más daño ambiental y empezar a generar un cambio dentro de la organización que pueda multiplicarse en otras unidades mineras.

2.1.3 Relación con comunidad

a. Síntesis de hallazgos

Los tipos de proyectos y/o programas de Responsabilidad Social en la comunidad, lejos de lo que se dice en las memorias de la empresa, solo están enfocados en tres de los seis ejes que desarrolla, estos son: salud, educación y economía. Las grandes mayorías de las personas encuestadas perciben que la forma de organizar los proyectos de Responsabilidad Social de Volcan en la comunidad no es adecuada, además que solo los hacen cuando van a negociar un tema específico con la comunidad o cuando han causado problemas de contaminación en la zona, es decir que el desarrollo de proyectos sociales se maneja de forma reactiva. Por otro lado, esto se contrasta con lo mencionado por el Jefe de Responsabilidad y Obras por Impuestos Juan Russo, quien afirmó que la gestión de proyectos se hace en coordinación directa con la

comunidad y que se mantiene una buena relación con ellos, lo que fue confirmado por el Presidente de la Comunidad.

Otra de las razones por las que existe desaprobación en los proyectos es porque no cumplen con las expectativas producto de los acuerdos firmados entre ambas partes, además las personas entrevistadas y encuestadas concuerdan en que no existe una organización adecuada de los proyectos de responsabilidad social desarrollados en Huayhuay; ya que en muchos casos no incluye a toda la población. Esta incongruencia la podemos validar con el tercer y cuarto indicador que hace referencia a las manifestaciones y paros producidos entre los años 2012-2016. Se han dado muchas manifestaciones de la comunidad y la población en general contra la empresa. Respecto a esto, el 71,23% de los encuestados mencionó conocer la existencia de alguna manifestación de la población, y el 61.64% dijo que existió un levantamiento por temas medio ambientales. Sin embargo, solo el 65.75% de la población encuestada participó de alguno de ellos, incluido el alcalde. Esto quizá se entienda debido a que el 26% mencionó que la empresa no tenía absolutamente ninguna responsabilidad en estos conflictos, contrario a otro 26% que le dio total responsabilidad, mientras el 24,66% dijo que Volcan tuvo responsabilidad compartida con la población.

De acuerdo con lo mencionado por el alcalde, las manifestaciones se dieron en el 2013 y 2014 y estas tienen tres factores. El primero es el ambiental, la contaminación que realiza Volcan principalmente en la comunidad de Andaychagua, pero que llega a todos (cuya denuncia fue puesta en el año 2017 como consta en el Anexo S), lo que explica el segundo factor, el incumplimiento de convenios y el tercero está relacionado al trabajo a jóvenes. Volcan tiene la política de no admitir a personas sin estudios o experiencia en la empresa, pero la población considera que si es que la empresa no les da la oportunidad a los jóvenes (algunos incluso con estudios), entonces cómo van a poder conseguir experiencia laboral.

A esto tenemos que agregar la cantidad de denuncias hechas a la OEFA y al MINAM para hacer llegar sus reclamos por temas de contaminación, principalmente. La movilización más importante dada en el período de evaluación de nuestra investigación se dio en el año 2014, año en que en unión con las autoridades y trabajadores comuneros se hizo un paro en la unidad minera de Andaychagua que trajo muchos problemas a Volcan por improductividad. En esta ocasión se denunció las filtraciones de la relavera en los sembríos y el río Andaychagua que trajo consigo la muerte de ganado y las truchas del río. Esto fue motivo para que la OEFA tome medidas inmediatas y sancione a la empresa con 122 UIT, sumado a denuncias anteriores por motivos similares.

Respecto al focus group, de los seis trabajadores entrevistados, tres habían participado en las manifestaciones contra Volcan. Según expresaron son muy pocos quienes participan en las manifestaciones por temor a represalias por parte de la empresa, ya que ya han existido despidos por esta causa.

b. Conclusión

El Ingeniero Alejandro Afuso nos mencionó que existen tres ejes en los que se debe basar la responsabilidad social, estos son: participación ciudadana, generar autogestión de la comunidad, proyectos realistas, una vez iniciados, que se puedan culminar. Estos tres ejes permiten realizar proyectos adecuados a la realidad de la comunidad y alejados del asistencialismo.

La relación entre comunidad y empresa se encuentra deteriorada porque esta última no cuenta con un plan organizado de promoción del desarrollo social en la comunidad, esto es producto de mala comunicación que genera confusión en la población y el mal desempeño de los proyectos realizados. Por otro lado, las manifestaciones que hubo en años pasados, motivaron la desconfianza y rechazo de la comunidad hacia la empresa. Esto fue manifestado tanto por los trabajadores como por la comunidad.

c. Recomendación (LS3)

Para la población y la empresa, es más beneficioso mantener programas o proyectos que generen mayor impacto, como campañas en pro del turismo, en lugar de manejar varios proyectos pequeños que terminan siendo mal llevados. También sería adecuado profundizar en el manejo de indicadores y participación de la población en general. Por otro lado, es importante mejorar la relación con los trabajadores a fin de involucrarlos en el desarrollo de planes para la promoción social.

2.2. Analizar el manejo de los compromisos de Volcan Compañía Minera con los asuntos públicos, los aspectos sociales y medioambientales

2.2.1 Relación gubernamental

a. Síntesis de hallazgos

Hasta la fecha no se ha ejecutado ninguna obra por impuestos, porque según lo manifestado por ambas partes (Municipalidad y empresa) las relaciones se han deteriorado en los últimos tres años. Según el alcalde, esto no se dio porque la empresa no tenía disposición a desarrollar obras por impuestos a pesar de contar con la documentación necesaria. Por otro lado,

los proyectos de inversión pública son desarrollados por la Municipalidad sin relación alguna con la empresa, quien muestra un apoyo esporádico en algunas actividades que se realiza en la comunidad. Desde la opinión de los encuestados, el 52% mencionó que Volcan no realiza tales obras, y el 26%, que realiza obras de pavimentación de la vía pública, y de estos, el 23,28% le dio un 3 en escala Likert (del 1 a 5) a las obras de pavimentación, es decir, le colocan un valor intermedio. Cabe resaltar que, en las memorias anuales, Volcan ensalza la construcción de varias vías en Huayhuay, aunque, en la página del Ministerio de Economía y Finanzas, las obras están a nombre del Gobierno Local y Regional (Anexo T), además, el mismo Alcalde mencionó que la empresa no realiza tales obras.

El área de Desarrollo Económico Social de la Municipalidad no conversa con Volcan para el desarrollo de proyectos, lo hace directamente el alcalde con la empresa (si es que se da). Finalmente, Volcan no cumple al 100% los compromisos que firmó en Huayhuay y debido a una mala estrategia de comunicación termina por confundir a la comunidad cuando se les pregunta por los proyectos realizados.

b. Conclusión

De acuerdo al Modelo del Boston College, la Ciudadanía Corporativa incluye la maximización de beneficios, el liderazgo eficaz que permita comunicar acciones, entre otros factores importantes antes mencionados. En el caso de la empresa Volcan en la comunidad de Huayhuay, no existen proyectos de inversión pública a la fecha, producto de un trabajo mal coordinado y sin sinergia entre ambas partes para el desarrollo colectivo de la comunidad, lo que resulta poco beneficioso para la población y la empresa al existir legalmente la figura de las obras por impuestos, las comunicaciones deterioradas entre la empresa y la Municipalidad es una barrera para la co-creación de proyectos para la población, con lo que no se cumpliría con la comunicación eficaz requerida para la existencia de la Ciudadanía Corporativa.

c. Recomendación (GCI)

Lograr concretar más proyectos de obras por impuestos para los años posteriores, como el que se va a ejecutar el año 2018, para beneficio tanto de la empresa como para la comunidad. Por otro lado, consideramos que un arma importante para el trabajo de la responsabilidad social es la cooperación abierta y directa con la autoridad edil, en este caso, la empresa debe trabajar tanto con la Municipalidad como con la Presidencia comunal y en ambos casos, con todos los representantes de las diferentes áreas competentes al tema; ya que, consideramos inviable las reuniones entre la Municipalidad y la empresa, sin la presencia de la encargada del área de responsabilidad social, gestión ambiental o comunicaciones, entre otras áreas.

De la misma manera, en el caso de la presidencia comunal, el trabajo debe ser abierto, de esta manera es que se sumaran esfuerzos para realizar programas, incluido el nuevo proyecto de obras por impuestos, que trae beneficios a la comunidad, ya que ganará un proyecto de provecho para ellos, y la empresa pagará menos impuestos al Estado. Estas reuniones deberían contar con un plan de acción o agenda previa para poder llegar a acuerdos más rápido y en estas debe estar presente el encargado de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias de la empresa, esto con el fin de involucrar a todos los stakeholders en el proceso de creación o desarrollo de un proyecto social.

2.2.2 Gestión de riesgos medioambientales

a. Síntesis de hallazgos

Según lo recopilado, el gerente de la Municipalidad mencionó que Volcan no desarrolla proyectos de Gestión Ambiental en Huayhuay, solo realiza en algunas ocasiones, talleres para el cuidado del medio ambiente en el que participa la comunidad, mas no la población. El incumplimiento de los compromisos medioambientales a la comunidad y las observaciones realizadas por la OEFA han traído consigo el deterioro de la actividad productiva de la comunidad como la acuicultura, agricultura y ganadería, producto de la contaminación.

Así mismo, la reducción del 5% de las observaciones de la OEFA señaladas en la memoria anual de Volcan (2015), no se han dado en la comunidad de Huayhuay, lugar en que la contaminación es un problema para la salud, por ejemplo, la contaminación del río Andaychagua registrada en los EIA, esto lo deducimos por la información brindada por la autoridad edil y por lo mencionado por la comunidad. La frecuencia en que se dan las evaluaciones responde en muchas ocasiones a las denuncias de la comunidad a la OEFA, que luego envía a su personal para hacer los estudios correspondientes.

Por otro lado, Carolina Medrano confirmó que Volcan desarrolla charlas de temas que le competen, como de Medio Ambiente, pero no llegan a convertirse en proyectos con un impacto mayor. Si bien informa sobre el cuidado del medio ambiente, no tiene un adecuado manejo del conflicto medioambiental en las áreas de influencia directa e indirecta. La alianza con la ONG Enseña Perú desde el 2015, generó cambios en la educación ambiental con pequeños talleres y proyectos sobre el tema, sin embargo, estos son programas realizados por la ONG, no por Volcan.

Finalmente, no existen a la fecha proyectos de responsabilidad ambiental ejecutados. El alcalde mencionó que quedó en conversaciones el desarrollo del muro ecológico y la construcción de una vía (para evitar la contaminación del aire), proyectos que quedaron

paralizados por decisión de la empresa. El 64,4% de los encuestados dijo que la empresa no realiza obras de responsabilidad ambiental, y solo el 32,9% dijo que sí. En esta pregunta hubo algunas contradicciones, ya que solo se realizan esporádicamente limpiezas del río (según la empresa), de las cuales el 73,97% de la población desconoce su existencia.

b. Conclusión

El conocido Enfoque del Valor Compartido nos menciona claramente la necesidad de buscar el desarrollo económico de la empresa, asumiendo la responsabilidad ambiental y social de sus externalidades. La competitividad de una empresa se mide con la interrelación de estos tres factores. En la actualidad, causa sorpresa que la gestión de riesgos medioambientales de la empresa Volcan sea deficiente (teniendo en cuenta de que se trata de una empresa extractiva); ya que los proyectos ambientales realizados por la empresa son pobres en comparación con la contaminación que genera. Además, existen ideas por parte de la comunidad de cómo mejorar la gestión ambiental de Volcan que no son escuchadas. Por otro lado, no hay un cumplimiento de los Estándares de Calidad Ambiental; ya que en primer lugar, según los EIA y denuncias hechas a la OEFA, para la contaminación del aire la actividad minera de Volcan en Huayhuay sobrepasa los límites de material particulado y en calidad del agua la situación se encuentra muy deteriorada como podemos evidenciar en la contaminación del río Andaychagua y la presencia de plomo en la sangre de los niños y el consumo de productos agrícolas tóxicos, Estas observaciones han sido resultado de las 10 evaluaciones que ha tenido Volcan entre los años 2010 y 2016.

A partir de la alianza con Enseña Perú, la educación ambiental ha mejorado creando el proyecto “Escuela Eco amigable”. Sin embargo, entre los años que comprende nuestra investigación, no hubo planificación en materia de educación ambiental que llegue a tener un impacto mayor. Por otro lado, la Municipalidad de Huayhuay a través de su área de Desarrollo Económico Social busca generar proyectos medioambientales, pero no cuenta con la ayuda de la empresa.

c. Recomendación (GC2)

(GC2.1) Se recomienda invertir en proyectos ambientales que trae beneficios tanto para la empresa como para la comunidad. Consideramos que es urgente la presencia de un gestor ambiental que priorice la limpieza del río, la utilización de técnicas más avanzadas y tecnología moderna para reparar la relavera y genere un plan que logre mejorar los procesos de tratamiento de efluentes, derrames, emisiones, residuos y material contaminante para poder salvaguardar la

salud de la comunidad. Se debería considerar una inversión en incrementar los proyectos ambientales que evitarán multas, denuncias y generarán mayor confianza en la población

(GC2.2) También se deben realizar campañas de salud más constantes para poder hacer seguimiento al problema de la contaminación y generar proyectos por iniciativa de la empresa. Enseña Perú y las demás ONGS contribuyen también a la legitimación de la empresa en la comunidad generando confianza y una política de prevención más eficiente. Sin embargo, se busca una colaboración entre las entidades para la creación de proyectos, no que las ONGS sean las encargadas de desarrollarlos sin el involucramiento de la empresa.

2.2.3 Relación institucional

a. Síntesis de hallazgos

En cuanto a la frecuencia de reunión con los representantes de la comunidad el 34,25% coincide en que se realiza de manera mensual. Validamos esta frecuencia a través del alcalde de Huayhuay y el Presidente Comunal, quienes confirmaron la información. También debemos tener en cuenta que en algunas comunidades de Perú (incluida Huayhuay), el peso político de la Presidencia Comunal es mayor al de la Municipalidad, como nos lo confirmó el experto Iván Lanegra. Es por esto que la empresa tiene más contacto con el presidente comunal que con el alcalde municipal, quien nos mencionó que existen comités en la comunidad, estos son: ganadería, transporte, educación, medio ambiente, vicuña, vigilantes de cementera, lucha, comisión de negociación con las empresas. Pero a raíz de la minería que surgieron los comités especializados de medio ambiente y el comité de negociación. Además, el ingeniero Afuso mencionó que las reuniones deben ser acorde al tipo de proyectos, por lo que no hay un número establecido de estas, pero que son realmente necesarias, ya que la participación de ambas partes permite mejores proyectos, acordes a la realidad de la comunidad.

Por otro lado, la relación entre la comunidad y Volcan es regular ya que el 52.05% de las personas encuestadas indica que, en una escala Likert (entre valores del 1 al 5), el trato que brindan miembros de la empresa a la comunidad es de tres (03). Esto es debido a que la comunicación entre ambos actores se ha deteriorado por los conflictos ocasionados por la empresa y el incumplimiento de acuerdos y convenios se entiende que no existe una buena relación entre la comunidad y la empresa. Es importante mencionar que se señaló que el representante de la empresa no cumple con las expectativas de la comunidad; ya que envían a terceros y nunca a los representantes de la misma empresa.

b. Conclusión

La frecuencia de las reuniones que tiene la empresa con la comunidad es de desconocimiento de toda la población y existen varias versiones sobre este dato más allá de la versión del alcalde y el presidente comunal. Esto significa que el área de Relaciones Comunitarias de la empresa no actúa de manera estratégica y no cumple con uno de los lineamientos de la ISO 26000 de reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas. Por otro lado, existe descontento de la comunidad por la forma en que Volcan se relaciona con ellos debido a que solo van por conveniencia o cuando necesitan negociar algún acuerdo por derecho a tierras. Los no comuneros están excluidos de estas reuniones.

c. Recomendación (GC3)

Recomendamos que la empresa genere reuniones con la comunidad con un plan de acción o agenda previa para poder llegar a acuerdos más rápido. En las reuniones debe estar presente el encargado de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias de la empresa y no terceras personas. Esto contribuye a hacer un proceso más eficiente y con menos asimetría de información entre las partes interesadas.

2.2.4 Construcción de acuerdos y convenios

a. Síntesis de hallazgos

El 100% de las personas encuestadas y entrevistadas de la comunidad concuerdan con que Volcan no ha cumplido sus compromisos con el medio ambiente en Huayhuay. Se estima que cumplen sus compromisos en un 40%. Esto lo podemos confirmar con los reportes generados en los EIA mencionados anteriormente y en las denuncias hechas a la empresa. Los convenios de usufructos y servidumbre celebrados entre la empresa y la comunidad han sido muchas veces motivo de discusión por sus alcances al contemplar compromisos que la empresa no ha cumplido a la fecha y no ha solucionado. Únicamente el Presidente Comunal menciona que la empresa cumple con el 80% de acuerdos pactados, aunque aceptó que eso era reciente, ya que nos mencionó que la empresa incluso se apropiaba de terrenos que no estaban dentro de los convenios.

b. Conclusión

El grado de cumplimiento de 40% en temas ambientales responde a la deficiente gestión ambiental en la comunidad de Huayhuay y porque no se evidencia una relación entre las áreas de Responsabilidad Social, Relaciones Comunitarias y Ambiental. Según nuestro modelo, esto responde a un proceso de construcción de acuerdos y convenios institucionales deficiente, lo cual debilita la relación e impide avanzar en los procesos de negociación vigentes o futuros.

c. Recomendación (GC4)

Establecer un sistema de auditoría a los acuerdos firmados entre la comunidad y la empresa a fin de asegurar el cumplimiento a cabalidad con la ley ambiental y también con los acuerdos firmados con la comunidad. Esto generará mayor confianza en la comunidad, no siendo detractores en los futuros proyectos y para la empresa representará una disminución en el pago al Estado por multas por incumplimiento de convenios.

2.3. Analizar la Promoción del Desarrollo Social Sostenible a través de la formulación de programas y proyectos de desarrollo en Volcan Compañía Minera S.A.A

2.3.1 Salud

a. Síntesis de hallazgos

Conforme a lo mencionado en las memorias anuales la inversión en salud en la comunidad se da a través de campañas sin especificar la frecuencia en que se realizan, estas son realizadas de la mano con la ONG Prisma, según especifica Carolina Medrano, encargada del área de responsabilidad social de la empresa. Estas campañas son de medicina general y de tratamiento preventivo de alguna enfermedad; es decir vacunación, prevención de contagio, etc. Por otro lado, tenemos el testimonio de la comunidad a través de las encuestas que nos dicen que el 45.21% de las personas no conocen las campañas de salud realizadas por Volcan o indican que han sido realizadas por la Municipalidad, incluso hay quienes manifestaron que Volcan se apropia los proyectos que hace la Municipalidad haciéndolos pasar por suyos. De las personas que sí las conocen las campañas el 40% no ha participado nunca.

Por otro lado, De acuerdo a lo mencionado por Juan Carlos Rojas, aproximadamente el 40% de la población presentan quejas debido al poco apoyo social (incluyen el pedido de mejora en salud), y la señorita Ermelinda Rivera, encargada del área de responsabilidad social de la empresa, nos mencionó que incluso cuando la doctora de la comunidad ha solicitado ayuda para transportar en ambulancia a niños de la comunidad, esta ha sido denegada por la empresa.

b. Conclusión

Dentro de los diez principios del Pacto Mundial creados por Kofi Annan, el primero recalca la importancia de la protección de los derechos humanos dentro del ámbito de influencia de la empresa. Sin embargo, no existen proyectos de salud con un impacto a mediano o largo plazo. En su defecto se realizan campañas de salud de medicina general dirigidas exclusivamente a los comuneros.

c. Recomendación (PDS1)

Ante el daño en la salud que causa la empresa, el medio de ayuda de esta debería incluir más que campañas de medicina general o despistaje de enfermedades. Volcan debe hacer un estudio de enfermedades causadas por la actividad minera en Huayhuay y establecer un plan de seguimiento y mitigación de enfermedades en las personas identificadas con problemas de salud. Ante ello brindar el apoyo cubriendo los gastos de salud correspondientes, como el caso de los 12 niños con plomo en la sangre.

2.3.2 Acceso a servicios básicos

a. Síntesis de hallazgos

La distribución del canon minero en la comunidad se ha hecho a través de obras públicas, especialmente en servicios básicos; ya que el 100% tiene acceso a agua, luz y desagüe. En cuanto a comunicaciones sólo se cuenta con telefonía celular para la población y sin conectividad a internet. Sin embargo, aún está en progreso el desarrollo de obras públicas en las estancias aledañas a la comunidad.

b. Conclusión

Volcan cumple con la asignación del canon minero al Estado por la actividad minera. Sin embargo, es una actividad indirecta de apoyo a la comunidad, ya que es su obligación la contribución del canon al Estado peruano. Si se trabajara de la mano con la Municipalidad, las oportunidades de desarrollo y de lograr una cobertura al 100% de la comunidad incluidas las estancias ubicadas en las zonas altas de la comunidad crecerían exponencialmente. Si bien según la teoría estudiada podría caerse en el asistencialismo, se trataría de la búsqueda de trabajar en conjunto por el desarrollo con la comunidad sin que la empresa caiga en el papel “de la buena fe”.

c. Recomendación (PDS2)

Se recomienda a través de nuestro modelo la sistematización y acompañamiento de la co-generación de proyectos con la Municipalidad de Huayhuay, para así lograr sinergia a través del aporte de conocimiento compartido y hacer llegar los servicios a toda la población.

2.3.3 Educación

a. Síntesis de hallazgos

Por otro lado, el tema de educación es un tema que se está empezando a desarrollar más en los últimos dos años en todas sus unidades mineras; ya que se tiene la alianza con Enseña

Perú para desarrollar los proyectos de educación. De los hallados en las memorias de la empresa se identificaron tres: Becas SENATI, capacitación a profesores, y CulturArte.

De las personas encuestadas, 50 mostraron no haber participado en alguno de los tres proyectos mencionados. Otros indicaron que hasta hace dos años se realizaban las becas de SENATI, pero dejaron de ofrecerlas a la comunidad. De las 73 personas encuestadas solo 38 conocían los proyectos de educación de Volcan y de este total solo 23 se han visto beneficiados. Sin embargo, aducen que el material educativo es muy pobre y son de mala calidad.

En cuanto a la capacitación de profesores, tuvimos la oportunidad de encuestar y dialogar con un profesor del Colegio Germán Pomalaza Rixe que nos indicó que Volcan no capacita a los profesores, sino que lo hace Enseña Perú y generalmente los temas son alrededor de materia ambiental. Finalmente, el proyecto CulturArte fue desarrollado por única vez en la comunidad en el año 2015. Este programa buscaba llevar el arte a las calles pintando muros con frases poéticas y talleres de arte en el colegio, además de una biblioteca para la comunidad. De acuerdo a un miembro de Enseña Perú que permaneció en Huayhuay, este proyecto fue de la ONG, mas no de la empresa, esta los ayudo con la campaña de recolección de libros donados, sin embargo, no es usual que colaboren con los proyectos que realiza la ONG en la comunidad, y en menor probabilidad si es que es necesitan dinero para la actividad.

El 52.05% de la comunidad considera que los proyectos educativos de Volcan no los ha beneficiado, lo cual responde a la limitación del alcance a los comuneros y porque a pesar de ser comuneros no han sido informados de la existencia de los proyectos realizados. También cabe resaltar que varias de las personas encuestadas mencionaron que las becas SENATI, que son indicadas en las memorias anuales de Volcan, actualmente se dan en otras comunidades mas no en Huayhuay como manifestaron tanto la población como sus representantes. Se dieron por manifestación de las personas encuestadas en el año 2014, pero de ahí no volvieron a realizarse.

b. Conclusión

Se vuelve a citar el Principio número uno del Pacto Mundial, ya que la educación es un derecho humano básico a proteger. En el caso de los proyectos de la empresa Volcan, el kit educativo es la actividad de educación que más conoce la población por parte de Volcan y se brindan talleres de arte y educación ambiental. Ambos proyectos son para todos los niños de la comunidad. El impacto de los proyectos de Volcan es muy bajo debido a que los proyectos no son de la calidad esperada, la mayoría son exclusivos y se dan esporádicamente. Los otros proyectos mencionados por la empresa se realizan en otras comunidades de Yauli.

c. Recomendación (PDS3)

La empresa debe aprovechar la alianza con Enseña Perú para elaborar un plan para el desarrollo de capacidades y habilidades para los escolares e ir más allá de dar materiales para generar un impacto más grande. Esto permitirá rediseñar la estrategia educativa de Volcan, involucrando a la comunidad y promoviendo el desarrollo de los mismos.

2.3.4 Gestión de empleo local

a. Síntesis de hallazgos

De acuerdo a lo mencionado por Juan José Rojas, gerente de la Municipalidad, aproximadamente 108 pobladores (entre comuneros y no comuneros) trabajan en Volcan. Los trabajadores son de dos tipos: comuneros y por contrata. Por otro lado, Volcan tiene entre sus principales proveedores de servicios a la empresa ECOSEM, que es la empresa comunal de Huayhuay y a CNSAC, empresa con sede principal en Lima, que al igual que la anterior provee de personal para la unidad minera. Por otro lado, se ha dado el caso de trabajadores que iniciaron como tercerizados y luego la empresa los contrató por buen desempeño, mejorando su condición laboral, en la mayoría de casos, luego de más de diez años de servicio.

b. Conclusión

Aproximadamente el 24% de la población masculina trabaja en Volcan. Los trabajadores de Volcan pueden ser de la misma empresa o contratados a través de empresas de servicios. Los trabajadores de ambos tipos mencionan tener un trato diferente dentro de la empresa, arguyendo que los que trabajan directamente en la empresa tienen más beneficios que los de contrata, lo cual genera descontento en los primeros.

c. Recomendación (PDS4)

Según el Modelo de Responsabilidad Social manejado en el Perú (PERÚ 2021, 2017) uno de los siete stakeholders importantes que debe manejar la empresa son los trabajadores sin importar el rango o proveniencia de los mismos. La empresa debe fomentar una cultura organizacional equitativa velando al igual que con los suyos por su seguridad. Ellos son un vínculo importante con la comunidad al ser parte de ella y por lo tanto deben involucrarlos en los proyectos de responsabilidad social que se desarrollen.

2.3.5 Promoción de emprendimientos locales

a. Síntesis de hallazgos

Volcan no desarrolla proyectos de inversión en potenciamiento de economía local. Lo que hace es desarrollar campañas de dosificación ganaderas, sembríos de pastos mejorados; los cuales los realiza de manera anual pero no de forma continua. En cuanto a los negocios locales, Volcan no presenta ningún tipo de apoyo, ya sea económico o a través de capacitaciones por lo cual no ayuda a su crecimiento, aunque, algunas personas mencionaron que a veces brindan capacitaciones sobre corte y confección.

b. Conclusión

Se realizan actividades que no están alineadas a las necesidades de los beneficiados; ya que se dan cada cierto tiempo. La empresa no brinda capacitaciones para lograr que los negocios locales o el turismo en la zona crezcan, por lo que vemos que a pesar que la promoción de la economía local es uno de los ejes de la responsabilidad social de Volcan, no se desarrolla en Huayhuay.

c. Recomendación (PDS5)

Mapear a través del área de Responsabilidad Social de la empresa los negocios locales y generar capacitaciones de crecimiento empresarial para mejorar sus servicios y productos. La inversión en este tipo de actividades ayuda a la empresa en la medida que sus colaboradores pueden hacer uso de los servicios y productos realizados en la comunidad generando un círculo virtuoso de crecimiento económico más allá de la minería.

Como nos mencionó Alejandro Afuso de Innóvate Perú, la empresa podría dar un incentivo para que la gente mejore sus actividades económicas, midiendo su beneficio y ampliando su impacto. De esta manera se fomenta la calidad y mejora continua de sus servicios y productos.

2.3.6 Infraestructura

a. Síntesis de hallazgos

La empresa registra haber desarrollado obras de infraestructura, pero en la zona de San José de Andaychagua, cercana a Huayhuay en el año 2014 y la construcción de un puente en la ruta Tingo-Huayhuay-Andaychagua. De los mencionados anteriormente las personas no conocen ninguno. Acorde a lo mencionado por el Alcalde y el Presidente Comunal, a diferencia de lo que se menciona en las memorias, la empresa no tiene participación en el desarrollo de programas de infraestructura en la comunidad.

b. Conclusión

Acorde a las Memorias Anuales, se desarrollan programas de infraestructura llevados a cabo por la empresa, los cuales no son de conocimiento de la población por una mala estrategia de comunicación. Pero, según la población y la autoridad edil, es la Municipalidad la que ejecuta las obras de infraestructura cuyo financiamiento es obtenido del canon minero recibido por la empresa.

c. Recomendación (PD6)

Actualizar el contenido de las Memorias Anuales, informando sobre la importancia del canon minero para la comunidad y los proyectos que se realizan gracias a este. Por otro lado, ser más transparentes en sus reportes de proyectos realizados para evitar especulaciones por parte de la comunidad en contra de lo desarrollado por la empresa. El área de asuntos públicos de la empresa debe cambiar su estrategia de negociación con la comunidad y la Municipalidad a fin de lograr un mejor diálogo y generar proyecto de infraestructura en conjunto.

2.3.7 Planificación del desarrollo local

a. Síntesis de hallazgos

Como registran las memorias anuales, los proyectos de infraestructura realizados se dan en las afueras de la comunidad en pequeñas comunidades aledañas como el sembrío de pastos en Callapampa con una inversión de S/150'000, motivo por el cual la comunidad desconoce su existencia. De las 73 personas encuestadas, 64 no conocen los proyectos de desarrollo económico y las personas que sí los conocen, relacionan el que la empresa brinde trabajo a los comuneros con desarrollo económico. Además, el 53,4% de la población encuestada mencionó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las iniciativas de la empresa, 24,66% mencionó estar de acuerdo y 12,3%, estar en desacuerdo.

Así mismo, las personas no aprueban la labor de Volcan en Huayhuay y solo permiten su presencia para poder tener un medio para vivir; ya que sus familiares trabajan en la minera. Saben que Volcan hace proyectos, pero en muchos casos, sean comuneros o no, no se llegan a beneficiar de los mismos.

La comunidad se mantiene ajena al diseño de los proyectos de Responsabilidad Social elaborados por Volcan. Solo se les consulta por sus necesidades, pero no hay una actividad de co-creación. Cumplen con reunirse con la comunidad, pero no la involucran en el proceso de desarrollo e implementación de proyectos, aunque, el Presidente de la comunidad mencionó que la empresa se encarga del 100 % de los proyectos que realiza.

b. Conclusión

La población de Huayhuay desconoce la existencia de proyectos de desarrollo económico de Volcan y de los pocos que los conocen no han participado de ellos. Por otro lado, la empresa es aceptada en el ámbito contractual y legal, mas no en el ámbito social. Contamina, destruye y no remedia los conflictos. No existe un planeamiento estratégico de la empresa en pro del desarrollo sostenible de la comunidad. De acuerdo a lo mencionado por Iván Lanegra, es usual en empresas con pobre responsabilidad social que el poco impacto de su proyecto haga que la comunidad dependa de la empresa mostrando una relación clientelar. Así mismo Volcan se encarga del 100% de los proyectos que acepta por parte de la comunidad sin involucrarla en su desarrollo.

c. Recomendación (PDS7)

No tener visión de sostenibilidad en su estrategia de responsabilidad social en Huayhuay hace que la comunidad siempre acuda a ellos por apoyo. Es por ello que debe empoderar a la comunidad para que logre su propio desarrollo. Esto también significa trabajar en conjunto; ya que la participación de la población es muy importante y no solo se debe aceptar lo que solicitan, sino también organizarse y ejecutar juntos para realizar buenos proyectos.

2.4. Analizar las Comunicaciones Estratégicas de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través de la prevención de crisis, gestión de la reputación y del cambio de comportamientos

2.4.1 Gestión de información interna/externa

a. Síntesis de hallazgos

Esta variable nos indica cómo responde la empresa a los reclamos tanto de la comunidad como de los trabajadores. Las quejas y reclamos presentados por la comunidad van orientados a la contaminación e incumplimiento de acuerdos y, por otro lado, los reclamos por la Municipalidad son por la contaminación del río Andaychagua. De estos dos primeros actores, el reclamo más resaltante fue el paro realizado en el año 2014 en que se movilizó tanto trabajadores, comunidad y Municipalidad.

Sabemos que, en el 2014, la compañía recibió una denuncia de sus trabajadores por consumir agua no potabilizada dentro de la mina, si se añade a eso la contaminación que produce, entendemos que existan quejas y reclamos, sin embargo, también existe un obvio temor a hablar del tema, estos no expresan reclamos por temor a que fuera causal de despido. Sin embargo, con los trabajadores por contrata (tercerizados) fue más sencillo hablar sobre el

tema y brindarnos más información al respecto. Así mismo indicaron haber participado en alguna ocasión en reclamos y manifestaciones en contra de Volcan, con esto deducimos que la empresa no tiene un plan de comunicaciones orientado a escuchar y manejar los conflictos tanto con sus trabajadores como con la comunidad.

b. Conclusión

El Modelo de Responsabilidad Social Ambiental de Perú 2021 se basa en la buena comunicación y participación de todos los stakeholders con la empresa, a fin de poder identificar necesidades y actuar ante externalidades. En este modelo, la comunicación interna y externa es muy importante, por parte de la comunicación interna se cuenta con los accionistas y colaboradores, mientras que en relación la comunicación externa, comunidad, clientes, proveedores y el Gobierno. La gestión de la información, tanto interna como externa, orientada a acoger las quejas y reclamos de la comunidad y trabajadores no se da de forma adecuada; ya que, según nuestro modelo, la información no es transparente en la medida que no son claros sobre las causas de los conflictos generados y según mencionaron algunos trabajadores tratan de dejarlo a un lado o distraer el problema. Como hemos mencionado, las quejas y reclamos son recurrentes en los temas de contaminación e incumplimiento de acuerdos por parte de la empresa.

Pudimos notar el rechazo de los trabajadores a las preguntas realizadas referente al tema de reclamos y despidos; lo cual nos lleva a considerar la existencia de cierto miedo ante la posibilidad de defender sus derechos ante la empresa.

c. Recomendación (CEI)

La empresa debe aceptar al 100% la responsabilidad de los problemas ambientales y crear mecanismos de difusión de información más transparente y veraz a fin de crear confianza y evitar futuros reclamos. Las buenas políticas internas mantienen una sana relación entre empresa y colaborador; la cual es necesaria para el desarrollo de capacidades y crecimiento personal. Consideramos que mejorar la política interna traería consigo el incremento de productividad de los trabajadores, mejoraría el clima laboral y evitaría rotación de personal, renuncias y despidos.

2.4.2 Comunicación intercultural

a. Síntesis de hallazgos

La comunicación entre Volcan y la comunidad se da en español debido a que es una comunidad bilingüe. Las personas mayores son quienes más hacen uso del quechua en sus hogares. De igual manera los representantes comunales hablan en español facilitando el diálogo entre población y empresa. Por otro lado, por parte de los representantes de Volcan en la comunidad, solo se cuenta con la persona encargada de Relaciones Comunitarias, con quien lamentablemente no pudimos entablar comunicación. Respecto a esto, Iván Lanegra mencionó que ante la facilidad con la que se hacen los acuerdos, al hablar ambas partes el mismo idioma, no es necesario personas que hable quechua dentro de la empresa.

b. Conclusión

No existen herramientas de comunicación intercultural debido a que la comunidad y sus líderes son bilingües; de igual manera no hay evidencia de un acercamiento de la empresa a través de un experto en interculturalidad que ayude a facilitar el diálogo y a entender a la empresa sobre los problemas que aquejan a la comunidad. Este ámbito no presenta un problema para Volcan; ya que no existe la barrera del idioma, pero sí en materia de la visión antropológica y sociológica de la comunidad.

c. Recomendación (CE2)

Consideramos que la presencia de un experto en interculturalidad es necesaria no por el idioma sino porque tiene la capacidad de entender desde un punto de vista los cambios sociales que experimenta la comunidad entendiendo no los reclamos sino, las causas y cómo funciona el sistema.

2.4.3 Promoción del desarrollo

a. Síntesis de hallazgos

La inversión en turismo, hospedajes y restaurantes genera competitividad local. Sin embargo, Volcan no apoya estos aspectos que incrementan las oportunidades de desarrollo de Huayhuay. El 61.54% de las personas encuestadas señalaron que no conocen los proyectos de promoción del desarrollo elaborados por Volcan. Por otro lado, solo el 12.33% ha participado en algún programa de desarrollo económico de Volcan. Las campañas de salud ganadera son las más recurrentes en las personas encuestadas.

b. Conclusión

Se han desarrollado actividades aisladas que de alguna forma ayudan a incrementar la competitividad del producto local; sin embargo, al darse en frecuencias indefinidas con grandes intervalos de tiempo, no tiene impacto. La empresa carece de sostenibilidad y no genera un

valor compartido; ya que la relación es unidireccional y los ejes de progreso social y progreso económico de la comunidad no están relacionados.

c. Recomendación (CE3)

Generar programas de fortalecimiento de capacidades a los negocios locales a fin de aumentar su competitividad en el entorno local. Para esto se necesita resolver los conflictos con la Municipalidad a fin de que se haga llegar a toda la población los futuros proyectos generados.

2.4.4 Análisis y gestión de la reputación

a. Síntesis de hallazgos

La percepción de la comunidad hacia Volcan es mala debido principalmente a los convenios no cumplidos, la generación de conflictos socio ambientales y una estrategia de manejo de conflictos muy reactiva. Por otro lado, la comunidad desaprueba la gestión de la Responsabilidad social de Volcan. En cuanto a lo ambiental, el 86,3% de la comunidad considera que Volcan no cuida el medio ambiente y cuando se preguntó si es que Volcan cuidaba de las personas el 76,71% mencionó que no lo hacía. Así mismo, al no haber respuesta de Volcan que solucione estas dos problemáticas, el conflicto se mantiene en la comunidad. Respecto al tema, el personal que participó en el focus group mencionó que dentro de la mina, la empresa señala que realiza obras en pro del ambiente y la comunidad, ante esto, ellos consideran que enaltecen lo poco que hacen y se adueñan de los programas de la Municipalidad.

Además, las estrategias de comunicación y difusión de información dentro de la comunidad se dan a través de los comuneros a quienes se les da los informes de los avances de proyectos y se entrega boletines informativos “Volcan al día”. Esto significa que la información no llega a todos y que se queda en el núcleo de la directiva de la presidencia comunal. Las personas se enteran de los proyectos a través de la boca a boca de familiares y amistades quienes informan de noticias y ocurrencias de la empresa. Las encuestas evidenciaron que el medio de comunicación más frecuente es el boca a boca de la gente con una tasa de preferencia de 46.58% seguido por boletines con un 27.40%. Eso quiere decir que la información no llega a toda la población y su uso y difusión muchas veces se ve afectado por la comunidad y sus acuerdos de estatuto.

Finalmente, el alcalde nos mencionó que la política de Volcan cambió a partir del año 2013, nos comentó que la nueva filosofía de la empresa se basaba en la recaudación monetaria, sin proyectarse a un futuro manteniendo el daño ambiental al mínimo o con buenas relaciones con la comunidad. A partir de ese año la confianza empezó a decaer, después de ello se

realizaron las marchas en contra del incumplimiento de convenios, daño ambiental y bajo apoyo social.

b. Conclusión

La percepción de la comunidad hacia Volcan es que es una empresa que no se preocupa por la gente ni el medio ambiente. Producto de esto no aprueban la gestión de la Responsabilidad Social que tiene la empresa en Huayhuay.

El medio por el cual llega la información a las personas es la boca a boca. Sin embargo, esta información no llega a toda la población por restricción de la comunidad y por una mala estrategia de comunicación de la empresa.

c. Recomendación

Innovar en mecanismos de comunicación de manera que se haga más visible la actividad de Responsabilidad Social de Volcan en Huayhuay y, por último, elaborar actividades de difusión interna y externa de los proyectos de la empresa de manera transparente.

3. Plan de recomendaciones

Luego del análisis del trabajo de campo, teorías estudiadas y en base al modelo que planteamos, brindamos las siguientes recomendaciones a la compañía minera en pro de la buena gestión de responsabilidad social en la comunidad de Huayhuay. A su vez este cuadro propone acciones para llevar a cabo una mejora en este ámbito y propone desde el Modelo Integral de Gestión Social a las áreas involucradas en la ejecución de estas acciones.

Tabla 18: Matriz: Recomendaciones segmentadas por objetivo

Eje temático	Variable	Recomendaciones	Acciones	Responsable
Legitimación social	Participación ciudadana	LS1. Generar mesa de diálogo con los representantes de la Municipalidad (Alcalde, Gerente y Desarrollo Económico Social) para llegar a la comunidad y comunicar sus proyectos	Desarrollar charla de invitación a la comunidad para formar parte de los proyectos de responsabilidad social de Volcan	Área de Relaciones Comunitarias
	Gestión de compensaciones e indemnizaciones	LS2 .Mejorar el manejo ambiental mediante a través de la inversión en tecnología, mejores profesionales y materiales adecuados para evitar más daño ambiental.	Crear un cronograma de recuperación de zonas dañadas por la minería por un año a manera de piloto.	Área de Responsabilidad social Área ambiental
	Relacionamiento con comunidad	LS3. Mantener programas o proyectos que generen mayor impacto, profundizar en el manejo de indicadores, mejorar la relación con los trabajadores a fin de involucrarlos en el desarrollo de planes para la promoción social.	Generar reunión con representantes de la comunidad y abrir la gama de oportunidades que se puede desarrollar trabajando en conjunto	Área de Relaciones comunitarias
Gestión de compromisos	Relación gubernamental	GC1. Generar reuniones con un plan de acción o agenda previa para poder llegar a acuerdos más rápido y en estas debe estar presente el encargado de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias de la empresa, esto con el fin de involucrar a todos los stakeholders en el proceso de creación o desarrollo de un proyecto social.	Mapeo previo de stakeholders involucrado en la futura realización de proyectos sociales	Área de Responsabilidad Social Área de Relaciones Comunitarias
	Gestión de riesgos medioambientales	GC2.1. Invertir en proyectos ambientales que traiga beneficios tanto para la empresa como para la comunidad. La presencia de un gestor ambiental que priorice la limpieza del río, la utilización de técnicas más avanzadas y tecnología moderna para reparar la relavera y genere un plan que logre mejorar los procesos.	Contratación de un auditor ambiental interno que evalúe y mida los daños generados y establezca las líneas base de los proyectos ambientales	Área Ambiental
		GC2.2 Aumentar la frecuencia de los proyectos de salud realizados en la zona para poder medir el impacto que tiene la actividad minera en la comunidad y tener una cultura preventiva de riesgos.	Cronograma anual de despistaje de enfermedades	Área de Responsabilidad social

Tabla 18: Matriz: Recomendaciones segmentadas por objetivo (continuación)

Eje temático	Variable	Recomendaciones	Acciones	Responsable
Gestión de compromisos	Relación institucional	GC3. Recomendamos que la empresa genere reuniones con la comunidad con un plan de acción o agenda previa para poder llegar a acuerdos más rápido. Esto contribuye a hacer un proceso más eficiente y con menos asimetría de información entre las partes interesadas.	Elaborar plan de acción y protocolo de reuniones con la comunidad	Área de Relaciones comunitarias Área de comunicaciones
	Construcción de acuerdos y convenios	GC4. Establecer un sistema de auditoría a los acuerdos firmados entre la comunidad y la empresa a fin de asegurar el cumplimiento a cabalidad con la ley ambiental y también con los acuerdos firmados con la comunidad.	Congregar a instituciones públicas como la Defensoría del Pueblo para la firma de acuerdos con la comunidad	Área de Relaciones Comunitarias
Promoción del Desarrollo Sostenible	Salud	PDS1. Volcan debe hacer un estudio de enfermedades causadas por la actividad minera en Huayhuay y establecer un plan de seguimiento y mitigación de enfermedades en las personas identificadas con problemas de salud.	Elaborar estudio de enfermedades y personas afectadas en la comunidad	Área de Responsabilidad Social
	Acceso a servicios básicos	PDS2. Se recomienda a través de nuestro modelo la sistematización y acompañamiento de la co-generación de proyectos con la Municipalidad de Huayhuay, para así lograr sinergia a través del aporte de conocimiento compartido y hacer llegar los servicios a toda la población.	Crear comité de desarrollo para poder consensuar las opiniones y requerimientos de la comunidad	Área de Responsabilidad Social Área de Relaciones Comunitarias
	Educación	PDS3. La empresa debe aprovechar la alianza con Enseña Perú para elaborar un plan para el desarrollo de capacidades y habilidades para los escolares e ir más allá de dar materiales para generar un impacto más grande.	Desarrollo de proyectos educativos en conjunto con Enseña Perú	Área de Responsabilidad Social
	Gestión de empleo local	PDS4. La empresa debe fomentar una cultura organizacional equitativa velando al igual que con los suyos por su seguridad.	Generar actividades de integración en la empresa a todos los trabajadores	Área de Recursos Laborales Área de Relaciones Comunitarias
	Promoción de emprendimientos locales	PDS5. Mapear a través del área de Responsabilidad Social de la empresa los negocios locales y generar capacitaciones de crecimiento empresarial para mejorar sus servicios y productos.	Mapeo de oportunidades de inversión en economía local	Área de Responsabilidad Social

Tabla 18: Matriz: Recomendaciones segmentadas por objetivo (continuación)

Eje temático	Variable	Recomendaciones	Acciones	Responsable
Promoción del Desarrollo Sostenible	Infraestructura	PDS6.1 Actualizar el contenido de las Memorias Anuales, informando sobre la importancia del canon minero para la comunidad y los proyectos que se realizan gracias a este.	Rediseñar la presentación de información a la comunidad sobre los proyectos de infraestructura elaborados por la empresa.	Área de Asuntos Públicos
		PDS6.2 Cambiar estrategia de negociación con la comunidad y la Municipalidad a fin de lograr un mejor diálogo y generar proyecto de infraestructura en conjunto.	Identificación de skills y protocolo de negociación con los miembros de comunidad	Área de Asuntos Públicos
	Planificación del desarrollo sostenible local	PDS7. La empresa debe empoderar a la comunidad para que logre su propio desarrollo. Esto también significa trabajar en conjunto, organizarse y ejecutar juntos para realizar buenos proyectos.	Desarrollar plan de empoderamiento de capacidades	Área de Responsabilidad Social Área de Relaciones Comunitarias
Comunicaciones estratégicas	Gestión de información interna/externa	CE1. Crear mecanismos de difusión de información más transparente y veraz a fin de crear confianza y evitar futuros reclamos.	Diseño de herramientas de comunicación más transparente en contenido	Área de Comunicaciones
	Comunicación Intercultural	CE2. Presencia de un experto en interculturalidad para entender desde un punto de vista los cambios sociales que experimenta la comunidad.	Contratación de experto en interculturalidad	Área de Relaciones Laborales Área de Relaciones Comunitarias
	Promoción del desarrollo	CE3. Generar programas de fortalecimiento de capacidades a los negocios locales a fin de aumentar su competitividad en el entorno local.	Crear cronograma de capacitaciones en tema de negocios y que sean de utilidad a las actividades que desarrollan	Área de Responsabilidad social
	Análisis y gestión de la reputación	CE4. Innovar en mecanismos de comunicación interna y externa de los proyectos de la empresa de manera transparente.	Mapear insights de la población y trabajar en comunicación clara y directa	Área de Comunicaciones

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo redactamos las conclusiones por objetivo que obtuvimos, explicaremos las limitaciones y los obstáculos que encontramos en el camino y las medidas que utilizamos para intentar vencerlos.

1. Conclusiones

1.1. Analizar la Legitimación Social a partir de las Relaciones Comunitarias de Volcan

La empresa no está legitimada en la comunidad por varias razones. La población considera que los programas de responsabilidad social son insuficientes, consideran que ante el daño que causa la empresa en la salud, agricultura, ganadería y en el medio ambiente en general, deberían realizar más y mejores proyectos. Además, la comunicación de los mismos no es la indicada, varios comuneros que si muestran interés en los proyectos no se enteran de estos.

La manifestación más importante se dio en el 2014 en contra de Volcan por conflictos medioambientales y por incumplimiento de acuerdos con la comunidad, esto nos lleva a pensar que el incumplir convenios no causa temor en esta empresa extractiva, que sabe que es fiscalizada.

1.2. Analizar el manejo de los compromisos de Volcan Compañía Minera con los asuntos públicos, los aspectos sociales y medioambientales

Por un lado, no existe un trabajo armónico entre empresa – Municipal y empresa – Presidencia Comunal, esto genera poca confianza entre las partes y una grave descoordinación. Si bien existen reuniones mensuales (y en algunos casos más de una al mes), los comuneros están desorientados respecto a los programas, no saben si los realiza la empresa o la municipalidad, esto genera desconfianza a causa de la mala información que brindan. Por otro lado, la OEFA es el ente regulador que multó a la empresa en el año 2017 a causa de la contaminación en el río Andaychagua, sin embargo, la empresa no ha realizado obras para remediar la situación, con lo que el descontento en la población aumenta, y también los riesgos en la salud con enfermedades causadas por presencia de plomo en la sangre o por ingerir productos agrícolas contaminados.

De acuerdo a lo mencionado por el alcalde, han existido proyectos ambientales que la comunidad le ha presentado a Volcan esperando su aceptación, como la construcción de una vía (para evitar la contaminación del aire) y la construcción de un muro ecológico, lamentablemente la empresa se negó a realizarlos. La alianza con la ONG Enseña Perú desde el 2015, generó

cambios en la educación ambiental con pequeños talleres y proyectos sobre el tema, sin embargo, estos son programas realizados por la ONG, no por Volcan.

Por último, recién en el 2017 aceptaron la realización de una obra por impuestos en la comunidad, lo cual traerá beneficio para ambas partes.

1.3. Analizar la Promoción del Desarrollo Social Sostenible a través de la formulación de programas y proyectos de desarrollo en Volcan Compañía Minera S.A.A.

Gracias al canon minero, la municipalidad de Huayhuay ha realizado grandes obras, como el lograr que el 100% de las personas encuestadas cuente con agua, electricidad y alcantarillado, además de las obras de infraestructura en la localidad. Sin embargo, y aunque es una norma, la empresa no deja de estar presente en estas obras gracias a la entrega del canon, lamentablemente la falta de comunicación hace que muchas personas no lo sepan. Además, los proyectos a corto plazo (campañas de salud, ganaderas, etc.), con resultados inmediatos y con cierta exclusividad (la mayoría son solo a comuneros) que realiza la empresa, genera un bajo impacto en la población, sin contar con que muchas veces la comunidad desconoce de su existencia.

Aunque la empresa se haga cargo del 100% de los proyectos que acepta de la comunidad y aproximadamente el 24% de la población masculina trabaje en Volcan, la empresa es aceptada en el ámbito contractual y legal, mas no en el ámbito social.

1.4. Analizar las Comunicaciones Estratégicas de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través de la prevención de crisis, gestión de la reputación y del cambio de comportamientos

La mayor parte de la población es bilingüe, y las personas que la representan hablan español, por lo que no es necesario en la empresa, una persona que hable otro idioma. Sin embargo, a pesar de que la comunicación puede ser bastante funcional gracias a que no existe la barrera del lenguaje, las personas suelen enterarse de los proyectos por la boca a boca y algunas por boletines informativos, es por esta razón que muchas personas no llegan a enterarse de ningún programa.

Respecto a las quejas y reclamos, notamos cierto rechazo a las preguntas que les realizamos a los trabajadores comuneros, quienes mencionaron no saber si eran causal de despido; sin embargo, el personal de contrata si menciona que, en alguna ocasión, una queja fue causal de despido de la empresa. Sabemos que en el 2014 la compañía recibió una denuncia de

sus trabajadores por consumir agua no potabilizada dentro de la mina, si se añade a eso la contaminación que produce, entendemos que existan quejas y reclamos, sin embargo, también existe un obvio temor a hablar del tema.

La percepción de la comunidad hacia Volcan es que es una empresa que no se preocupa por la gente ni el medio ambiente. Producto de esto no aprueban la gestión de la Responsabilidad Social que tiene la empresa en Huayhuay.

1.5. Objetivo general: Analizar la estrategia de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. en la comunidad de Huayhuay y proponer un rediseño estratégico bajo el Modelo Integral de Gestión Social Estratégica

De acuerdo al Modelo Integral de Gestión Social, pudimos notar algunas oportunidades de mejora basadas en los cuatro ejes principales del modelo. Consideramos que la empresa debería elaborar proyectos que generen beneficios a mediano plazo, invertir en el desarrollo de habilidades y potenciar las buenas ideas, esto generaría un mayor impacto dentro de la población. Estos proyectos estarían mejor ejecutados bajo indicadores SMART y se realizarían de la mano con la autoridad edil y la población en general, de esta manera se aseguraría la participación de todos, disminuyendo el margen de error y a sabiendas de las necesidades e inquietudes reales más recurrentes en ellos. Es importante también que la población tenga conocimiento sobre las obras que realiza la Municipalidad con el canon minero, ya que es muestra de la presencia de la empresa en la población.

Como medida interna, consideramos que el clima laboral es un factor muy importante y más en este caso, debido a la cantidad de pobladores que trabajan en la mina (aproximadamente 108 trabajadores), es por esto que mejorar el ambiente de trabajo ayudaría a incrementar la productividad, pero también a generar un mejor clima fuera de la mina, en la comunidad. Por otro lado, el manejo de la gestión ambiental es un factor crítico dentro de la Unidad Minera, la contaminación del río Andaychagua, la contaminación del aire, la relavera en la comunidad de Andaychagua y la poca acción de remediar la situación generan la molestia dentro de la población. Consideramos que es urgente la presencia de un gestor ambiental que priorice la limpieza del río, la utilización de técnicas más avanzadas y tecnología moderna para reparar la relavera y que genere un plan que logre que la unidad minera siga siendo reactiva ante los problemas y se vuelva proactiva. Si unimos a estos dos últimos puntos principales el respeto y cumplimiento por lo convenios pactados, consideramos que será posible la legitimación social de la empresa.

Consideramos que un arma importante para el trabajo de la responsabilidad social, es el trabajo abierto y directo con la autoridad edil, en este caso, la empresa debe trabajar tanto con la Municipalidad como con la Presidencia comunal y en ambos casos, con todos los representantes de las diferentes áreas competentes al tema; ya que, consideramos inviable las reuniones entre la Municipalidad y la empresa, sin la presencia de la encargada del área de responsabilidad social, gestión ambiental o comunicaciones, entre otras áreas. De la misma manera en el caso de la presidencia comunal, el trabajo debe ser abierto, de esta manera es que se sumaran esfuerzos para realizar programas, incluido el nuevo proyecto de obras por impuestos, que traer beneficios a la comunidad, ya que ganará un proyecto de provecho para ellos, y la empresa pagará menos impuestos al Estado. Estas reuniones deberían contar con un plan de acción o agenda previa para poder llegar a acuerdos más rápido y en estas debe estar presente el encargado de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias de la empresa.

Se necesita una gestión proactiva en materia ambiental, esto incluye mejorar los procesos de tratamiento de efluentes, derrames, emisiones, residuos y material contaminante para poder salvaguardar la salud de la comunidad. Ante la gravedad de la situación, se deben realizar campañas de salud más constantes, de esta manera se apoyará a la población damnificada por la contaminación y se podrá hacer seguimiento al problema. Se debería considerar una inversión el incrementar los proyectos ambientales que evitarán multas, denuncias y generarán mayor confianza en la población, pero para que esto se dé, también se deben cumplir a cabalidad los convenios firmados entre ambas partes.

La empresa debe explotar sus alianzas estratégicas con Enseña Perú, Prisma y Senati para lograr remediar el daño causado hasta ahora y elaborar mejores proyectos de la mano de expertos. Con respecto a la salud, debería prestar la ayuda necesaria para la derivación a un hospital cercano o especializado ante alguna enfermedad grave, teniendo en cuenta que debido a la actividad minera existen 12 niños con plomo en la sangre en la actualidad en la comunidad, debería incluir más campañas médicas, charlas informativas, campañas de vacunación, etc, Con respecto a la educación, contar con un saldo extra para apoyar en mayores proyectos a la ONG, como el de la creación del poemario, en el 2017. Mayor apoyo para que los chicos tengan más aspiraciones a seguir una carrera técnica o universitaria. Se deben desarrollar programas de inversión local en donde se ayude a crecer a la comunidad, no a depender de una empresa.

Otro factor de riesgo en la empresa es la comunicación, o la falta de la misma con los pobladores. En la actualidad, los comuneros deberían estar enterados del cronograma de proyectos de la empresa y de la inversión realizada con el canon minero, de esta forma tendrían una presencia positiva en Huayhuay. Se debe invertir e innovar en comunicación dentro de la

unidad minera, ya que es de vital importancia que la comunidad sepa de las externalidades positivas que genera la empresa, y no solo sientan las negativas.

Luego de esto, se deben desarrollar los programas de responsabilidad social, como fue recomendado líneas arriba, e informar de los avances y dificultades que se observen en el camino, de esta manera la población está al tanto y puede ayudar ante cualquier eventualidad, por último ser más proactivo y estar siempre atento a lo que ocurre dentro y fuera de la Unidad Minera. La comunicación con el trabajador también es muy importante, es la cara de la empresa en el hogar del poblador, generar un ambiente de confianza permitirá su desarrollo personal, incremento de productividad, mejorará el clima laboral y evitará rotación de personal, renuncias y despidos. Finalmente, tener planes de contingencia ante cualquier eventualidad evitará situaciones que manchen el nombre de la empresa.

2. Limitaciones de la investigación

Tabla 19: Limitaciones y lecciones aprendidas de la investigación

Obstáculos	Acciones para superar el obstáculo	Limitación	Lecciones aprendidas
Compra de Volcan Compañía Minera S.A.A. por Glencor.	Conversamos con el Señor Juan Russo quien nos explicó la situación y nos ofreció trabajar con la comunidad de Huayhuay. Luego realizamos una pequeña investigación previa sobre la información de la comunidad y de la empresa en esta comunidad y decidimos aceptar la oferta.	La compra motivó el cambio en la locación del trabajo de campo, debido a que se podría crear un mal entendido en una población complicada para la empresa. Esto limitó el alcance de nuestro objetivo general a un 70%	Contar con la información acerca de una locación de influencia directa muy similar a la anteriormente escogida.
Cambio de locación para el trabajo de campo.	Avanzar de manera acelerada el documento y a la par ir averiguando temas relacionados con el viaje a la comunidad.	Cambio de parte del Marco contextual de la investigación, lo que generó atraso para el trabajo de campo y la conclusión del Capítulo 2 del documento.	Ir adelantados a las fechas de entrega para evitar contratiempos.
Falta de comunicación inicial con la empresa.	Enviar correos al jefe de obras por impuestos y responsabilidad social para que nos brinde la información requerida y los correos necesarios para la investigación.	La comunicación con la empresa se dio por medio de una antigua compañera, al ya no contar con su colaboración, la comunicación dejó de ser fluida hasta octubre.	Realizar reuniones con tiempo y en las que participen todos los miembros de equipo de tesis.

Tabla 19: Limitaciones y lecciones aprendidas de la investigación (continuación)

Obstáculos	Acciones para superar el obstáculo	Limitación	Lecciones aprendidas
<p>Falta de colaboración de algunas personas de la empresa.</p>	<p>Buscamos información más detallada por parte de la comunidad, la municipalidad y la presidencia comunal. Utilizamos más a fondo las entrevistas preliminares y buscamos en internet y en el Gobierno los datos que faltaban precisar.</p>	<p>Aunque la empresa se había comprometido con nosotros a brindarnos la información que necesitamos (ver Anexo U), luego del trabajo de campo, personas como Giovanni Alfaro, Jefe de la Unidad Minera; Eliane Muñoz, Practicante encargada de la comunidad de Andaychagua y Carolina Medrano, Jefa de Responsabilidad Social de la Unidad Minera, se negaron a respondernos algunas preguntas respecto a nuestra visita a Huayhuay.</p>	<p>Firma de aceptación a colaborar con la investigación entre la empresa y los alumnos.</p>
<p>Falta de colaboración de algunas personas de la comunidad.</p>	<p>Buscamos al Sr. David Vicente, Presidente Comunal de Huayhuay y realizamos una entrevista a profundidad para que nos comente la situación actual.</p>	<p>El secretario de la Directiva Comunal se negó a brindarnos una pequeña entrevista, aunque el Presidente Comunal y demás miembros si estuvieron prestos a ayudarnos.</p>	<p>Ante la falta de ayuda que pueda brindar alguien, buscar a otra persona con un cargo superior que nos pueda dar incluso más información.</p>
<p>Falta de conocimiento sobre la división de la población entre comuneros y foráneos</p>	<p>Cambiamos los modelos de encuesta, entrevistas y focus durante el viaje, luego del primer día de observación en la comunidad.</p>	<p>No nos generó una gran limitación ya que tuvimos el tiempo necesario para modificar las guías.</p>	<p>Realizar un breve viaje de observación antes del viaje de realización del trabajo de campo en sí.</p>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Área de influencia directa: Es el área donde se lleva a cabo un proyecto minero y donde se emplaza la unidad operativa y todos los espacios comprendidos por los mismos. Esta área recibirá directamente los impactos positivos o negativos producto de la actividad de exploración y/o explotación minera (SENACE, 2016)

Área de influencia indirecta: Es el área comprendida fuera del área de influencia directa, establecida por los impactos ambientales indirectos definidos en los estudios de impacto y por los impactos sociales relacionados a estas áreas. (SENACE 2016). En esta área se desarrollan actividades auxiliares de la explotación minera como accesos, proveedores, materiales e insumos, etc.

Bienes primarios: Minerales extraídos y procesados a través de un proceso de purificación para su comercialización.

Canon minero: Es la participación efectiva y adecuada de los Gobiernos Locales y Regionales por la explotación de recursos minerales, metálicos y no metálicos, sobre los ingresos y rentas obtenidos por el Estado.

Commodities: Son bienes genéricos que tienen valor o utilidad y un bajo nivel de diferenciación o especialización a nivel mundial. Pueden ser materias primas o bienes primarios.

Comunidad Campesina: Organización de interés público, integrada por un grupo de familias que habitan y controlan determinado territorio por herencia ancestral, social y económica. Dicha población es poseedora de una propiedad comunal de tierra.

Concesiones mineras: De acuerdo con el artículo 9º del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, otorga al titular el derecho a la exploración y explotación del recurso mineral que se encuentre dentro de un sólido de profundidad indefinida. Puede tratarse de concesiones metálicas o no metálicas.

Consejo Transitorio de Administración Territorial: Organismos de administración regional creados en el año 1992 para reemplazar transitoriamente a los disueltos Gobiernos Regionales. Luego de muchos cuestionamientos que argüían que era inconstitucional fueron desactivados mediante lo dispuesto en la Ley de Bases de la Descentralización.

Convenio de Servidumbre: Contrato pactado entre una empresa y comunidad donde esta última cede el derecho real de uso sobre un predio. A través de este instrumento legal se busca preservar el derecho del inversionista minero y garantizar el mismo debido a que la actividad minera genera beneficios al país.

Convenio de Usufructo: Contrato pactado entre una empresa y comunidad donde se cede el derecho real de goce de un terreno ajeno. La comunidad cede la tenencia de propiedad mas no propiedad de la misma.

Derechos de vigencia: Pago anual obligatorio de los concesionarios mineros a partir del año en que se otorga o solicita el respectivo petitorio. Está regulado según el Decreto Supremo N° 014-92-EM, Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, el Decreto Legislativo N° 913 y la Ley N° 27651. El Derecho de Vigencia de Minas se conforma de US\$ 3 para el régimen general, US\$ 1 para la pequeña minería y US\$ 0,5 para la minería artesanal.

EBITDA: De sus siglas en inglés *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*, es uno de los indicadores financieros más conocidos e importantes en los análisis financieros. Se entiende como el beneficio bruto de explotación antes de la deducción de gastos financieros.

Estancias: Son los terrenos pertenecientes a los comuneros que se encuentra ubicados en las zonas altas de la comunidad. Estos lugares están destinados a las actividades productivas como ganadería, agricultura y otras.

Estándares de efluentes: Se utilizan para monitorear las aguas residuales. Su objetivo es proteger la fauna y conservar la calidad del agua.

Estudio de Impacto Ambiental: Estudio mediante el cual se evalúan los proyectos de inversión, el cual se prevé que tendrá un impacto significativo en el ambiente exigido por el Ministerio del Ambiente (MINAM).

Impuesto a la Renta por Tercera Categoría: Grava la renta obtenida por la realización de actividades empresariales, se producen por la participación conjunta de la inversión del capital y el trabajo.

Índice de atractivo de inversión (IAI): Revela el nivel de atracción de un país para destinar inversiones al sector minero.

Joint venture: Es la unión de dos o más empresas con el fin de introducirse en un nuevo mercado o desarrollar un nuevo negocio. Mediante esta unión se comparten tanto objetivos finales como conocimiento.

Límites Máximos Permisibles (LMP): Miden la concentración de químicos, elementos o sustancias en las emisiones o efluentes generadas por alguna actividad productiva.

Material particulado: Es el conjunto de partículas sólidas y líquidas emitidas directamente al aire debido a los procesos productivos de las industrias. Es uno de los

contaminantes atmosféricos más estudiado en el mundo y su relevancia es tanto para la química como para la salud a través de la calidad del aire.

Monitoreo de PM_{2.5}: Fracción de la masa de las partículas cuyo diámetro aerodinámico de corte al 50% es menor a 2.5 μm .

Monitoreo de PM₁₀: Fracción de la masa de las partículas cuyo diámetro aerodinámico de corte al 50% es menor a 10 μm .

Muestra probabilística: Es una técnica de muestreo en la cual las muestras son tomadas de una población con las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Muestreo Aleatorio Simple: Tipo de muestreo en el cual se toma al azar un grupo de muestras de la población con las mismas características y posibilidades de ser seleccionados.

Nivel de confianza: Llamado también relevancia estadística, indica en qué medida un muestreo no depende del azar. Representa el porcentaje de intervalos que incluirían a la población si se tomara muestras de la misma población una y otra vez.

Nivel de error: Es la cantidad de error de muestreo aleatorio presente en la elaboración de una encuesta. Esto define el nivel de confianza de los resultados obtenidos por el estudio.

Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS): Objetivos planteados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptados por líderes mundiales con el propósito de erradicar la pobreza, cuidar el medio ambiente y asegurar la sostenibilidad del planeta.

Obras por Impuestos: Mecanismo tributario que tiene como objetivo permitir a las empresas privadas realizar obras públicas de alta prioridad y, a cambio de la elaboración de las mismas, se les descuenta hasta del 50% de impuestos a pagar.

Plan de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA): Programa que contiene los impactos ambientales identificados, el diagnóstico ambiental y las acciones cuyo propósito sean reducir o eliminar las emisiones y/o vertimientos para cumplir con los Límites Máximos Permisibles.

Plan de Desarrollo Sostenible: Documento de gestión interna de Volcan Compañía Minera S.A.A. en el cual manifiestan los programas a los que se compromete a cumplir la empresa en las comunidades de influencia.

Plan de Relaciones Comunitarias: Capítulo del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) en el cual la empresa se compromete a realizar una serie de actividades en beneficio de las comunidades de influencia directa e indirecta.

Plantas concentradoras: Planta que procesa el mineral en varias etapas hasta conseguir el concentrado del metal.

Plantas de beneficio: Lugar en donde se procesan los minerales provenientes de las minas hasta obtener el metal deseado.

Planta de lixiviación: Lugar en donde se da el proceso de lixiviación, en este se extrae uno o varios solutos de un sólido, mediante la utilización de un disolvente líquido, lo que produce una separación de los componentes originales del sólido. Usualmente se utiliza en la extracción de algunos minerales como oro y plata.

Radiaciones No Ionizantes: Radiación cuya energía no es lo suficientemente fuerte como para liberar electrones de los átomos o romper enlaces químicos.

Regalías: Participación en los ingresos o cantidad fija que se paga al propietario de un derecho a cambio del permiso para ejercerlo.

Relaves: Partículas de mineral que el agua del lave arrastra y mezcla con el barro estéril, y que para ser aprovechadas necesitan un nuevo lave.

Reporte de Conflictos Sociales: Reporte elaborado por la Defensoría del Pueblo en el cual registra todos los conflictos sociales que se han presentado en el Perú de manera anual.

Residuos: Material que queda como inservible después de haber realizado un trabajo u operación.

Segregación en la fuente: Procedimiento de manejo de residuos sólidos con la finalidad de reducir la cantidad y peligrosidad de los residuos dispuestos inadecuadamente, impulsando una cadena formal de reciclaje y generando un incremento de la conciencia ambiental.

Sistema de Gestión Ambiental: Programa creado por el Ministerio de Ambiente que tiene como objetivo organizar la gestión funcional y territorial en temas ambientales y recursos naturales del país. Está organizado por instituciones del sector público, privado y de la sociedad civil.

Stakeholders: Son los actores sobre los cuales se realiza la responsabilidad. La tipología es: accionistas o propietarios, empleados, clientes, distribuidores y socios comerciales, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local y el público en general.

Stockpiles: Mineral explotado en espera de procesamiento. También se refiere a la acumulación de mineral a usarse en tiempos de escasez o en casos de emergencia.

Tajos abiertos: Llamadas también minas a cielo abierto, son explotaciones mineras que se desarrollan en la superficie del terreno.

Unidad Minera: Conjunto de unidades operativas ubicadas en una misma zona geográfica.

Unidad Operativa: Para fines de este documento, se entiende Unidad Operativa como la Unidad administrativa gestionada bajo el mismo equipo de Responsabilidad Social.

Vetas de minerales: Masa tubular de mineral depositada en fisuras, grietas o hendiduras de roca y de distinta composición a la sustancia en que está incrustada.



REFERENCIAS

- AccountAbilty. (2016). *About us*. Recuperado de: <http://www.accountability.org/>
- Acquatella, J., Bello, O., & Barrios, F. (2016). *Evidencia estadística de Súper Ciclos en las series de precios de los metales y el petróleo 1900 – 2015*. Recuperado de: <https://www.shareweb.ch/site/Development-Policy/Documents/ABB-Paper%20Superciclos%2005-05-2016.pdf>
- Alvarado, A. & Luna, P. (2015) *Desarrollo y Responsabilidad Social Empresarial*. Lima, Perú: PUCP.
- Amaya, Oscar. (2012). *El desarrollo sostenible y el derecho fundamental a gozar de un ambiente sano*. Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Ampudia, M. (2013). *X Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas*. Recuperado de: <https://proactivo.com.pe/la-asociacion-peru2021-premio-a-12-empresas-por-sus-destacados-programas-de-responsabilidad-social/>
- Andbank. Private bankers. (2013). *¿Cómo se interpreta el EBITDA de una compañía?* Recuperado de: <http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/como-se-interpreta-el-ebitda-de-una-compania/>
- Arias, Y. & Linares, M. (2008). Desarrollo de un Reporte de Sostenibilidad basado en la Metodología del Global Reporting Initiative (GRI) aplicado a la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Universidad Católica (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)
- Arciniégas, César. (2012). *Diagnóstico y control de material particulado: partículas suspendidas totales y fracción respirable PM10*. Caldas: Luna Azul. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/luaz/n34/n34a12.pdf>
- Barrantes, R., Zárate, P. & Durand, A. (2005). *Te quiero, pero no*. Minería, desarrollo y poblaciones locales. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- BBC MUNDO. (2016). Máxima Acuña, la campesina peruana "heredera" de la activista asesinada Berta Cáceres. *BBC Mundo*. Recuperado de: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160418_peru_campesina_maxima_acuna_gana_premio_goldman_heredera_berta_caceres_lv
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social. Estrategia y creación de valor*. Lima: Departamento académico de ciencias de la gestión. PUCP.
- Belling, Mónica. (2016). *Miguel Carrizales Arbe: Memorias de la evolución minera en Perú: años 1949 – 2014*. Lima: Instituto de Ingenieros de minas del Perú.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Canessa, J. & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Lima, Perú: Perú 2021
- Caravedo, Baltazar. (1998). *Impacto social de las empresas mineras en el Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Energéticos Mineros (IDEM).

- Carroll, Archie. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, volumen 34(4). (pp. 39 - 48).
- Castañeda, Miguel. (2016). *Lineamientos de un modelo integral de gestión social para la industria extractiva*. Recuperado de: <https://gerens.pe/blog/lineamientos-de-un-modelo-integral-de-gestion-social-para-la-industria-extractiva/>
- Castañeda, Miguel. (2017). *Modelo de Gestión Social para proyectos extractivos: La inclusión del Otro como estrategia de sostenibilidad*. Lima: Catalyst Social Management S.A.C.
- Castro, Edgar. (2010). *El Estudio de Casos como Metodología de Investigación*. Universidad Estatal a distancia. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia
- Charpentier, S. & Hidalgo, J. (1999). Políticas ambientales y de conservación en el Perú. En S. Charpentier, *Las políticas ambientales en el Perú* (pp. 13-49). Lima: AGENDA: Perú.
- Codelco Educa. (s/f). Diccionario Minero. Recuperado de: http://www.codelcoeduca.cl/glosario/glosario_s.asp
- Comelli, M., Hadad, M. & Petz, M. (12 de octubre del 2010). *Hacia un desarrollo (in)sostenible en América Latina. El caso de la minería a cielo abierto en la Argentina*. Argumentos. Revista de crítica social.
- Conexión ESAN. (2016) *¿Qué son los estándares de calidad ambiental y los límites máximos permisibles?* Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/que-son-los-estandares-de-calidad-ambiental-y-los-limites-maximos-permisibles/>
- Congreso de la República del Perú (2012) *Texto único ordenado de la ley general de minería decreto supremo N° 014-92-EM*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/89E200B65DCF6DE9052578C30077AC47/\\$FILE/DS_014-92-EM.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/89E200B65DCF6DE9052578C30077AC47/$FILE/DS_014-92-EM.pdf)
- Cornestone Resources. (s/f). Áreas de influencia. En *Auditoría ambiental Proyecto minero Gama* Recuperado de: http://www.cornerstoneresources.com/i/pdf/GAMA_Cap7_Areas_de_Influencia.pdf
- Correa, Juan. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Crítica Social. (2010). *Hacia un desarrollo (in)sostenible en América Latina. El caso de la minería a cielo abierto en la Argentina*. N° 12. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iigg-uba/20110420101749/6-comelli.pdf>
- De Echave, José. (2011). *La minería peruana y los escenarios de transición*. Recuperado de: http://www.redge.org.pe/sites/default/files/tema_3_Jos%C3%A9%20De%20Echave.pdf
- Debitoor. (s/f). ¿Qué es un joint venture? *Glosario de Contabilidad*. Recuperado de: <http://debitoor.es/glosario/definicion-joint-venture>

- Díaz, Nelson. (2012). Daena (International Journal of Good Conscience). *Ética, Negociación y Valor Compartido*. Vol. 7. Issue 1 (pp. 5-12)
- Díaz, Nelson. (2014). Daena (International Journal of Good Conscience). *Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial*. Vol. 9. Issue 3 (pp. 127-144)
- Díaz, N. & Andrés, C. (2013). Daena (International Journal of Good Conscience). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. Vol. 8. Issue 2 (pp. 82-100)
- Dirección General de Salud Ambiental. (s/f). *Protocolo de monitoreo de la calidad del aire y gestión de los datos*. Recuperado de: http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/Protocolo-de-Calidad-del-Aire.pdf
- Eckhardt, K., Gironda, A., Lugo, J., Oyola, W. & Uzcátegui, R. (2009). *Empresas mineras y poblaciones: Estrategias de comunicaciones y relacionamiento*. Lima: ESAN. Recuperado de: http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/147/Gerencia_para_el_desarrollo_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Edkin, Jorge. (2003). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=ZGU1a3tqRLkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- El Peruano. (2016). *Aprueban Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería Decreto Supremo N° 024-2016-EM*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-seguridad-y-salud-ocupacional-en-mine-decreto-supremo-n-024-2016-em-1409579-1/>
- Enciclopedia Culturalia. (2016). *¿Qué es un Comité Ad Hoc?* Recuperado de: <https://edukavital.blogspot.pe/2016/05/que-es-un-comite-ad-hoc.html>
- Empresarial y Balance Social. (2007). Semestre Económico. Volumen 10. N°20 (pp. 87-102). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Equator Principles. (2013). *Los principios del Ecuador*. Recuperado de: http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_spanish_2013.pdf
- Gobierno Regional de Junín (2015) Descripción de características de los recursos no renovables. En Gobierno Regional de Junín, *Memoria descriptiva del submodelo de valor productivo de RRNN no renovables del departamento de Junín*. (pp. 16-19). Junín.
- Gómez, C. (S/A) El Desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. UNESCO
- Hernández, Edelsys. (2006). *Metodología de la investigación. Cómo escribir una tesis*. Escuela Nacional de Salud Pública. Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46055029/como_escribir_tesis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495772936&Signature=EJk0W5KRjCvC4xruh%2FMNwtcuJbs%3D&response-content-

[disposition=inline%3B%20filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_Como_esc.pdf](#)

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de:

<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497581702&Signature=QRZlt78G3GUXvaHrh6U%2FN3QrRc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf>

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. (5 ed.). México: Thomson

INEI. (2016). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015*.

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf

INEI. (s/f). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de:

<https://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

INEN. (s/f). Radiaciones no ionizantes y sus efectos en la salud [PPT]. Recuperado de:

http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/control_supervision/documentos/foro/RNI.Efectos.en.Salud.pdf

Instituto, Desarrollo y Descentralización. (2013). *Definiciones básicas referidas a los procesos de descentralización*. Recuperado de:

<http://grupoidd.org/wp-content/uploads/2013/04/definicionesbasicasdescentralizaciondelestado.pdf>

Kuramoto, Juana. (1999). *Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A.* Lima: GRADE.

La República. (02 de octubre del 2017 Perú es líder en reservas mineras en Latinoamérica, según el MEM. *La República*. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/economia/1105639-peru-es-lider-en-reservas-mineras-en-latinoamerica-segun-el-mem>

La República. (18 de abril del 2016). Máxima Acuña recibe el prestigioso Premio Ambiental Goldman. *La República*. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/sociedad/760796-maxima-acuna-recibe-el-prestigioso-premio-ambiental-goldman>

Legislación AMBIENTAL. PE. (s/f). *Programa de educación y manejo ambiental*. Recuperado de:

http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=523&Itemid=4356

Legislación AMBIENTAL. PE. (s/f). *Los Límites Máximos Permisibles*. Recuperado de:

http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=436&Itemid=3512

Ley N° 24656. Ley General de Comunidades Campesinas. Congreso de la República del Perú

Recuperado de: http://www.justiciaviva.org.pe/acceso_justicia/justicia_comunal/3.pdf

- Ley N° 27314. Ley general de residuos sólidos. Congreso de la República del Perú. (2000). Recuperado de: <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/37508>
- Lixiviación. (2007). Qué es la Lixiviación, definición. *Lixiviación: Información sobre Lixiviación y Biolixiviación en un solo sitio*. Recuperado de: <https://www.lixiviacion.com/pagina/lixiviacion-definicion>
- López, A. & Llerena, F. (2007). *La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del balanced scorecard*. España: Universidad de Zaragoza.
- Los Andes de Cajamarca – Yanacocha. (s/f). *Quiénes somos*. Recuperado de: <http://www.losandes.org.pe/category/nosotros/>
- Maguiña, D., Vargas, S. & Ugarte, R. (2016). . Universidad del Pacífico. Recuperado de: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1553/Daniel_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=2
- Manual de legislación ambiental. (s/f). *Límites máximos permisibles para emisiones gaseosas*. Recuperado de http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=376&Itemid=3716
- Manual de legislación ambiental. (s/f). *Los límites máximos permisibles*. Ministerio del Ambiente. Recuperado de http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=436&Itemid=3512
- Marquina, Percy. (2016). *Las Empresas Responsables y Competitivas: El Desafío de Hoy. Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social en el Perú*. Perú: Pearson.
- Martínez, Piedad. (2006). Pensamiento & Gestión. El método de estudio de caso. *Pensamiento & Gestión*, Número 20, 165-193. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Milpo. (s/f). *Acerca de Milpo/ Visión y Misión*. Recuperado de: http://www.milpo.com/conteudo_esi.asp?idioma=2&conta=48&tipo=58265
- Ministerio de Ambiente. (s/f). *Programa nacional de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/gestion-de-residuos-solidos/programa-nacional-de-segregacion-en-la-fuente-y-recoleccion-selectiva-de-residuos-solidos/>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Guía del Sistema Nacional de Gestión Ambiental*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/Guia-SNGA-MINAM.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2016). Informe: Reporte Mensual de Conflictos Sociales N°. 150. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/reportes-mensuales-conflictos-sociales-ndeg-150-agosto-2016>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *La fiscalización ambiental en el Perú 2011-2015*. Recuperado de: https://www.oefa.gob.pe/en/?wpfb_dl=16883

- Ministerio del Ambiente. (2017). *Estándares de Calidad Ambiental*. Preguntas frecuentes. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/estandares-de-calidad-ambiental/wp-content/uploads/sites/146/2017/06/Preguntas-frecuentes.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2017). *Estándares de Calidad Ambiental*. Ayuda memoria. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/estandares-de-calidad-ambiental/wp-content/uploads/sites/146/2017/06/Ayuda-Memoria.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Derecho de vigencia de minas*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/derecho-de-vigencia-de-minas>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Canon*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/canon>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Canon - Metodología de Distribución*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/transferencia-y-gasto-social/transferencia-a-gobiernos-locales-y-regionales/150-politica-economica-y-social/transferencia-y-gasto-social/2296-canon-metodologia-de-distribucion>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Ejecución de Proyectos de Inversión*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/ejecucion-de-proyectos-de-inversion>
- Ministerio de Minería. (s/f). *Veta*. Gobierno de Chile. Recuperado de: <http://www.minmineria.gob.cl/glosario-minero-v/veta-vein-lode/>
- Mirvis, P. & Googins, B.K. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*. Boston, Mass., U.S.A: The Boston College. Recuperado de: <http://www.karmayog.org/relateddocumentsoncsr/upload/30192/stages%20of%20corp%20citizenship.pdf>
- Mokate, K. & Saavedra, J. (2006). Documentos de trabajo del Indes. En, *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Moreno, Rafael. (2015). *Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa*. Gobierno Corporativo. Recuperado de: <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Municipalidad Distrital de Yauli. (2012). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Yauli – Junín 2012-2021*. Recuperado de: <http://www.laoroya.gob.pe/transparencia/transparencia/planes-y-politicas/PDC-PROVINCIA-DE-YAULI-2011-2021.pdf>
- Municipalidad Distrital de Yauli. (s/f). *Ubicación*. <http://yauli.pe.tripod.com/ubicacion.htm>
- Observatorio. (2012). *Criterios para la realización de encuestas de satisfacción del Ayuntamiento de Madrid*. España. Recuperado de: http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio_Ciudad/06_S_Percepcion/MetodologiaEncuestas/ficheros/CriteriosRealizaciEncuestas.pdf

- Olcese, A., Alfaro, J & Rodriguez, M. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (s/f). *¿Qué es la OEFA?* Recuperado de <http://www.oefa.gob.pe/que-es-el-oefa>
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (2014). *Fiscalización ambiental en residuos sólidos de gestión municipal provincial. 2013-2014*. Recuperado de: https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=13926
- OSINERGMIN. (2015). *Aprueban el Reglamento de la Ley que regula los Pasivos Ambientales del Subsector Hidrocarburos Decreto Supremo N° 0042011EM*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/PlantillaMarcoLegalBusqueda/Reglamento%20de%20la%20Ley%20que%20regula%20los%20Pasivos%20Ambientales%20del%20Subsector%20Hidrocarburos.pdf
- OSINERGMIN. (s/f). *Plantas de Beneficio*. Recuperado de: <http://www.osinergmin.gob.pe/empresas/mineria/plantas-de-beneficio>
- OSINERGMIN. (2016). Reporte de análisis económico sectorial. Sector minería. *Mercado mundial, nacional, efectos derivados y visión de la minería*. Año 5 N° 6. Recuperado de: http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Guía de Investigación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, Ana. (2015). *Finanzas y Economía. Finanzas personales, productos de ahorro, sistemas de inversión. ¿Qué son los Commodities?* Recuperado de: <http://www.finanzas.com/%C2%BFque-son-los-commodities>
- Pérez, José. (2012). *Conflicto minero en el Perú. Caso Yanacocha*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Perreault, Tom. (2014). *Minería, agua y justicia social en los andes*. Lima: Centro Bartolomé de las Casas.
- Perú país minero. (2013). *Promoción de emprendimientos y el empleo en Chíncha*. Recuperado de: <http://www.perupaisminero.org/2013/05/promocion-de-emprendimiento-y-el-empleo-en-chincha/>
- Perú 2021. (2017). *Nosotros*. Recuperado de <http://peru2021.org/nosotros/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Progreso Multidimensional: bienestar más allá del ingreso*. New York.
- QuestionPro. (s/f). *Margen de error ¿Qué es y cómo se calcula?* Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/margen-de-error-que-es-y-como-se-calcula/>
- Región Junín. (2015). *Memoria Descriptiva del Estudio Económico del Departamento de Junín a escala 1:100000*. Recuperado de:

http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/medio_socioeconomico_-_estudio_socioeconomico2.pdf

- Reyno, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/#indice>
- Rumbo Minero. (2014). 13 programas de responsabilidad social son reconocidos en el 11 Premio Perú 2021. *Rumbo Minero*. Recuperado de: <http://www.rumbominero.com/noticias/mineria/13-programas-de-responsabilidad-social-son-reconocidos-en-el-11-premio-peru-2021/>
- Salas, Guillermo. (2008). *Dinámica social y minería*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Sánchez, R., Blanco, G., González, Z. & Noriega, Y. (2016). Diagnóstico del Estado de la Gestión con Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en las Empresas del Sector Minero de la Región Cajamarca. (Tesis de master, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7730>
- Schwalb, M., Ortega, C., & García, E. (2003). *Casos de responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Scurrah, Martín. (2008). *Defendiendo derechos y promoviendo cambios*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles. (2016). *Manual de Evaluación de Estudio de Impacto Ambiental detallado (EIA-d) para el Subsector Minería*. Ministerio del Ambiente. Recuperado de: <https://www.senace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-mineria-mhk2.pdf>
- Servicio Natural de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (s/f). *El SINANPE*. Recuperado de: <http://www.sernanp.gob.pe/el-sinanpe>
- Sistema de las Naciones Unidas para el Perú. (s/f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <http://onu.org.pe/ods/>
- Sistema de Información sobre Comunidades Campesinas del Perú SICCAM. (2016). *Directorio de comunidades campesinas del Perú*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.ibcperu.org/wp-content/uploads/2017/06/DIRECTORIO-DE-COMUNIDADES-CAMPESINAS-DEL-PERU-2016.pdf>
- Sistema Nacional de Información Ambiental. (s/f). Ley N° 29968.- Ley de Creación del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para la Inversiones Sostenibles (SENACE). Recuperado de: <http://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-creacion-servicio-nacional-certificacion-ambiental-inversiones>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2013). *Reporte Canon Minero. Transferencias*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/\\$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf)

- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2014). *Reporte Canon Minero. Transferencias*. Recuperado de: <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/270-reporte-canon-minero-2014.html>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2015). *Reporte Canon Minero. Transferencias*. Recuperado de: <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/269-reporte-canon-minero-2015.html>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2016). *Reporte Canon Minero. Transferencias*. Recuperado de: <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4417-reporte-canon-minero-2016.html>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2017). *Reporte Canon Minero. Transferencias*. Recuperado de: https://issuu.com/sociedadmineroenergetica/docs/reporte_de_canon_minero_2017
- Sociedad Peruana de Desarrollo Ambiental (2012). *La servidumbre minera y conservación en tierras privadas ¿Se enerva el derecho de propiedad?* Recuperado de: <http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2012/10/La-servidumbre-minera-y-conservaci%C3%B3n-en-tierras-privadas.pdf>
- Soporte de Minitab 18. (s/f). *¿Qué es un nivel de confianza?* Recuperado de: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/basics/what-is-a-confidence-level/>
- SUNAT. (s/f). *Concepto - Impuesto a la Renta - Empresas*. Recuperado de: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/concepto-del-impuesto-a-la-renta-regimen-general>
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2015). Incorporación anexo adicional a la sección IV de la memoria, numeral (10180). En *Reporte de Sostenibilidad Corporativa*. Recuperado de https://www.smv.gob.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=RSMV00001500033%20&CTEXTO=
- UNESCO. (1991). El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. En *UNESCO* (pp. 90-111).
- Vallaes, F. (2013). Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. En F. Vallaes, *Ier Congreso Internacional de Responsabilidad Social* (pp. 704-712). Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Social, Presidencia de la Nación.
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2009). *Relaciones Comunitarias y Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/portada/webroot/pdf/28-RelacionesComunitariasyRecursosHumanos.pdf>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2012). *Memoria Anual*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/quienes-somos/mision-vision.php>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2013). *Memoria Anual*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/quienes-somos/mision-vision.php>

- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2014). *Memoria Anual*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/quienes-somos/mision-vision.php>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2015). *Reporte de Sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/quienes-somos/mision-vision.php>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2016). *Memoria Anual*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/quienes-somos/mision-vision.php>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (2016). *Reporte de Sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/quienes-somos/mision-vision.php>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (s/f). *Medio Ambiente*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/asuntos-corporativos/medio-ambiente.php>
- Volcan Compañía Minera S.A.A. (s/f). *Responsabilidad Social*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/responsabilidad-social/responsabilidad-social.php> x|
- Weitzenfeld, Henryk. (1996). *Manual básico sobre evaluación del impacto en el ambiente y la salud de acciones proyectadas*. (2 ed.). México: Centro Panamericano de Ecología Humana y Salud.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. En *Journal of Management Studies* 43. Recuperado de: <https://orca.cf.ac.uk/55309/1/Article%2053.pdf>
- Yanacocha. (s/f). *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <http://www.yanacocha.com/quienes-somos/>
- Zadek, S. (2005). El Camino Hacia la Responsabilidad Corporativa. En *Harvard Business Review*. (pp. 3-10).

**ANEXO A: Límites Máximos Permisibles para la Descarga de
Efluentes líquidos de Actividades Minera – Metalúrgica**

Parámetro	Unidad	Límite en cualquier momento	Límite para el Promedio anual
pH		6 - 9	6 - 9
Sólidos totales en Suspensión	mg/L	50	25
Aceites y Grasas	mg/L	20	16
Cianuro Total	mg/L	1.0	0.8
Arsénico Total	mg/L	0.1	0.08
Cadmio Total	mg/L	0.05	0.04
Cromo Hexavalente(*)	mg/L	0.1	0.08
Cobre total	mg/L	0.5	0.4
Hierro (Disuelto)	mg/L	2	1.6
Plomo Total	mg/L	0.2	0.16
Mercurio Total	mg/L	0.002	0.0016
Zinc Total	mg/L	1.5	1.2

Adaptado de: Legislación Ambiental (2017)

Anexo B: Límites Máximos Permisibles para Emisiones Gaseosas

Elemento	Cantidad
Partículas	100 mg/m ³
Plomo	25 mg/m ³
Arsénico	25 mg/m ³

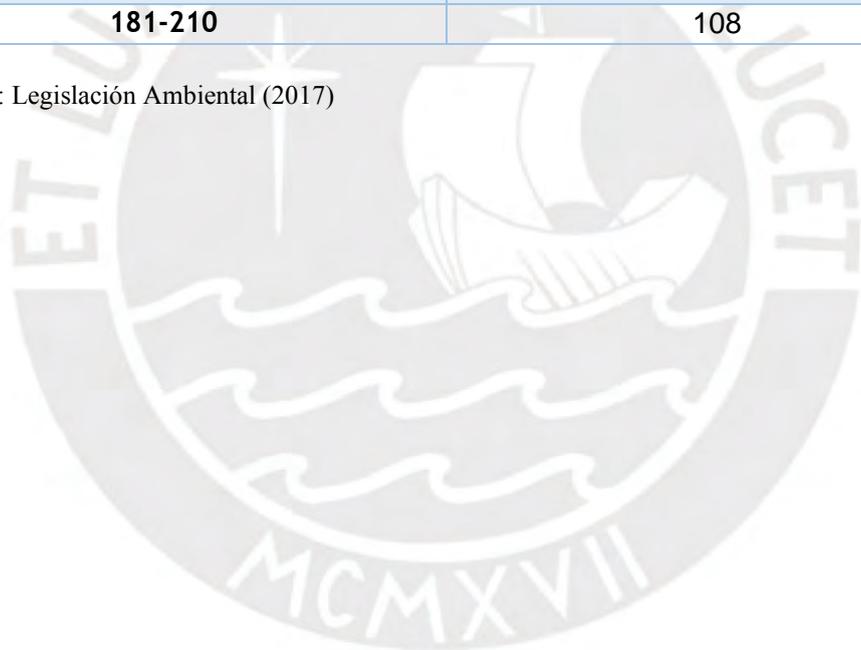
Adaptado de: Legislación ambiental (2017)



Anexo C: Niveles Máximos Permisibles De Emisión De Anhídrido Sulfuroso para las Unidades Minero-Metalúrgicas

Azufre que ingresa al proceso t/d	Emisión máxima permitida anhídrido sulfuroso (t/d)
<10	20
11-15	25
18-20	30
21-30	40
31-40	50
41-50	60
51-70	66
71-90	72
91-120	81
121-150	90
151-180	99
181-210	108

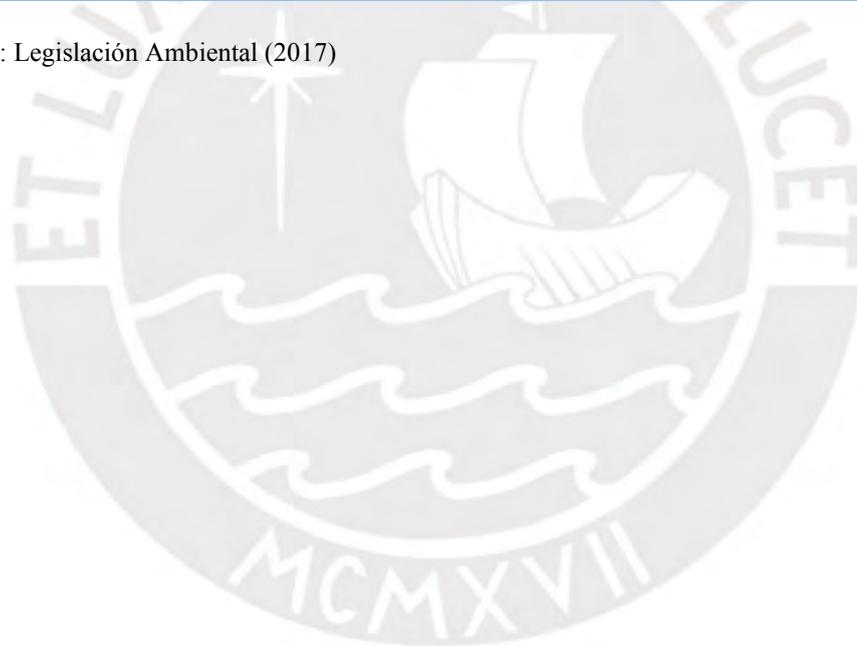
Adaptado de: Legislación Ambiental (2017)



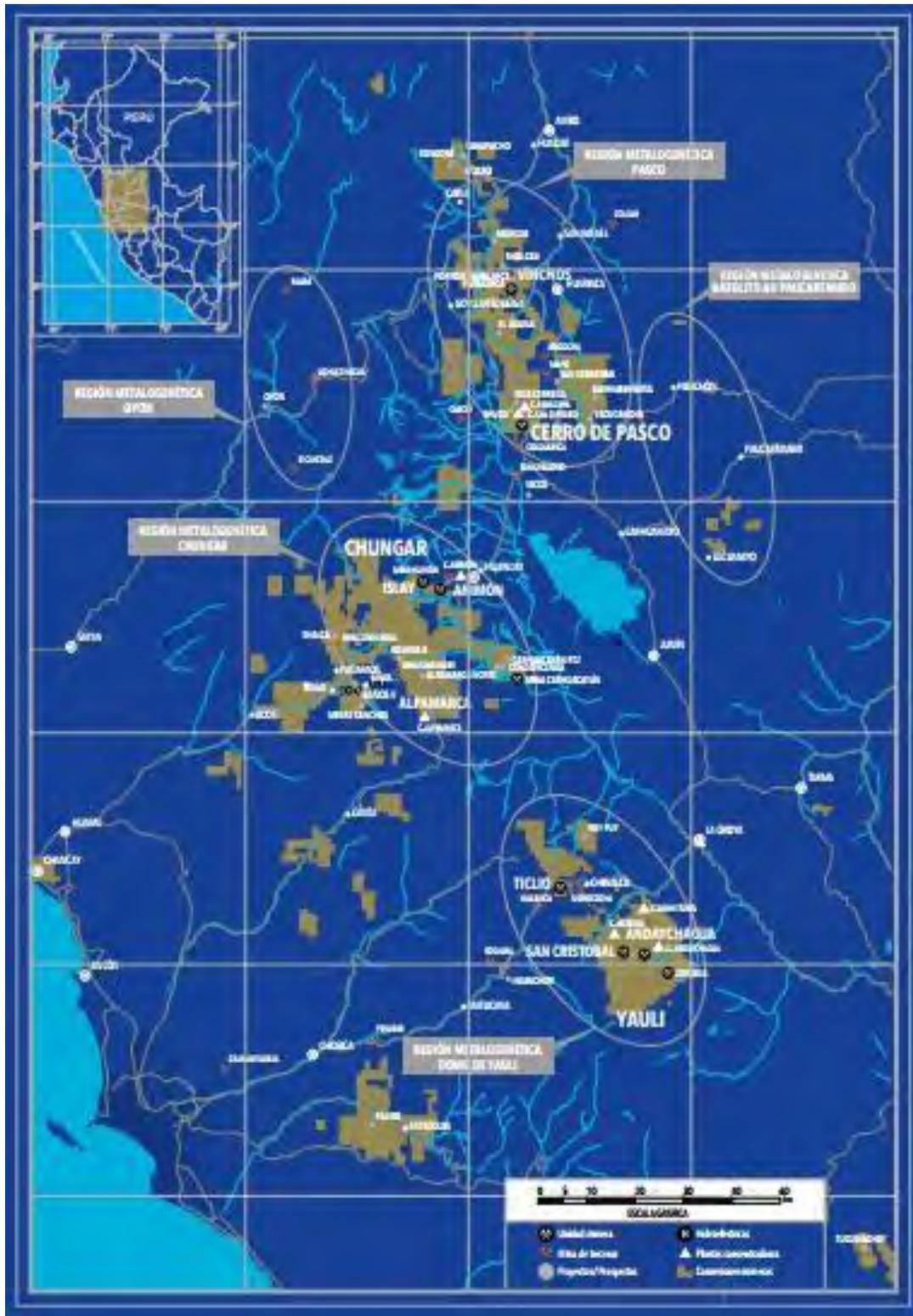
Anexo D: Niveles Máximos Permisibles De Emisión De Anhídrido Sulfuroso para las Unidades Minero-Metalúrgicas

Azufre que ingresa al proceso t/d	Emisión máxima permitida anhídrido sulfuroso (t/d)
211-240	117
241-270	126
271-300	135
301-400	155
401-500	175
501-600	195
601-900	201
901-1200	207
1201--1500	2013
> 1500	0.142 (s)*
(s)* = total de azufre que ingresa al proceso	

Adaptado de: Legislación Ambiental (2017)



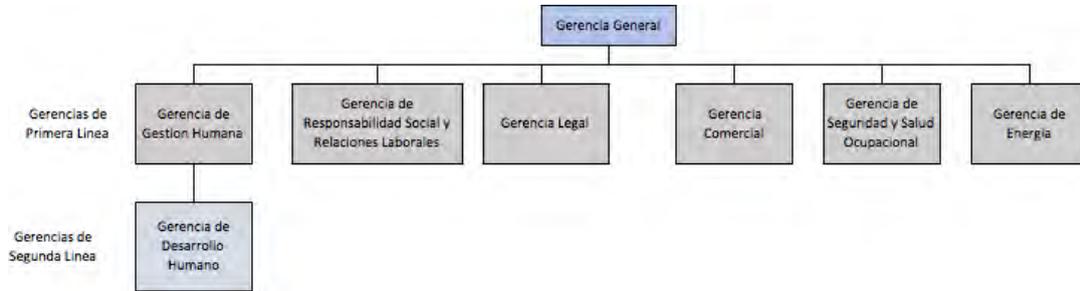
Anexo E: Mapa de las principales Propiedades Mineras de Volcan Compañía Minera S.A.A.



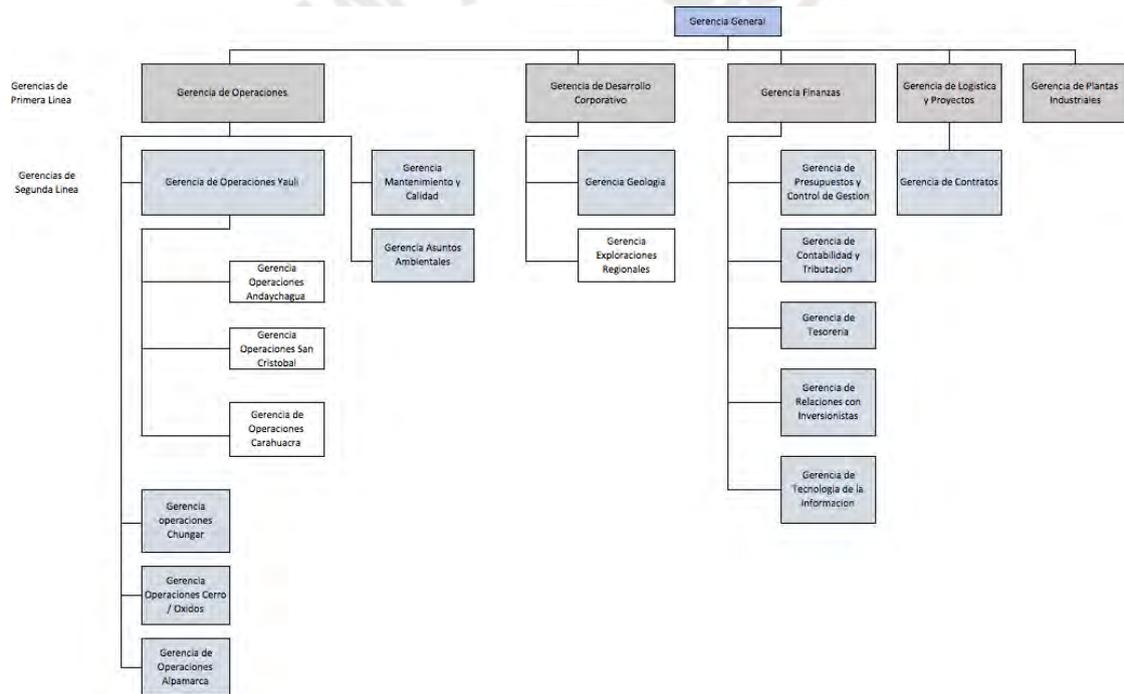
Fuente: Volcan Compañía Minera S.A.A.

Anexo F: Organigrama de Volcan Compañía Minera S.A.A.

Parte A



Parte B



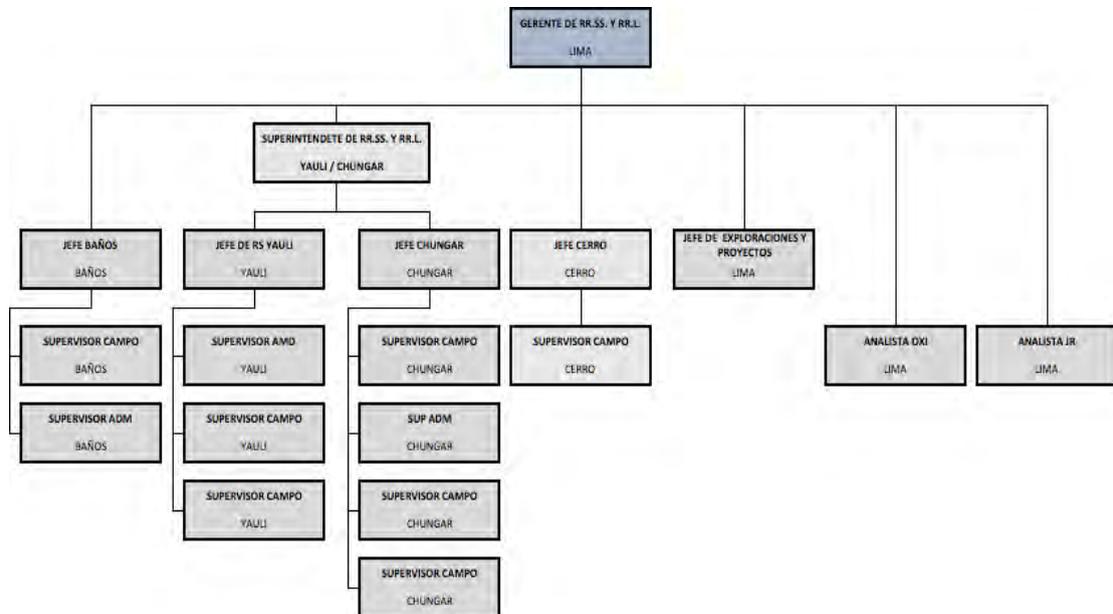
Adaptado de: Volcan Compañía Minera (2016)

**Anexo G: Comunidades de Influencia directa e indirecta de las
Unidades Operativas / Mineras**

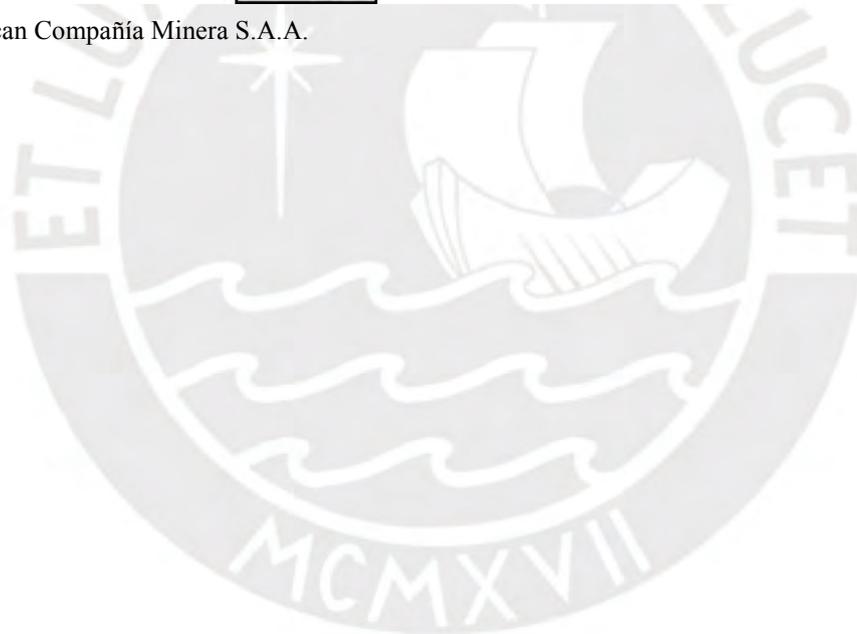
Unidades Operativas	Unidades Mineras	Departamento	Comunidad de Influencia Directa	Área Influencia Indirecta
Yauli	Yauli	Junín	Huayhuay	Huari
			Pachachaca	San Antonio
			Pomacocha	San Mateo de Huanchor
			San Francisco de Asís de Pucará	
			Yauli	
Chungar	Chungar	Pasco	Huayllay	
			San Agustín de Huaychao	
	Alpamarca	Junín	Carhuacayan	
Cerro de Pasco	Cerro de Pasco y Óxidos de Pasco	Pasco	San Antonio de Rancas	Tingo Palca
			A. H. Champamarca	
			Quiulacocha	
			Yurajhuanca	
			Paragsha	
			Centro Poblado Uliachín	
			Centro Poblado Buenos Aires	
			Centro Poblado Ayapoto	
			Santa Ana de Tusi	
Racracancha				

Fuente: Volcan Compañía Minera S.A.A. (2016)

Anexo H: Organigrama Área de Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Volcan Compañía Minera S.A.A.



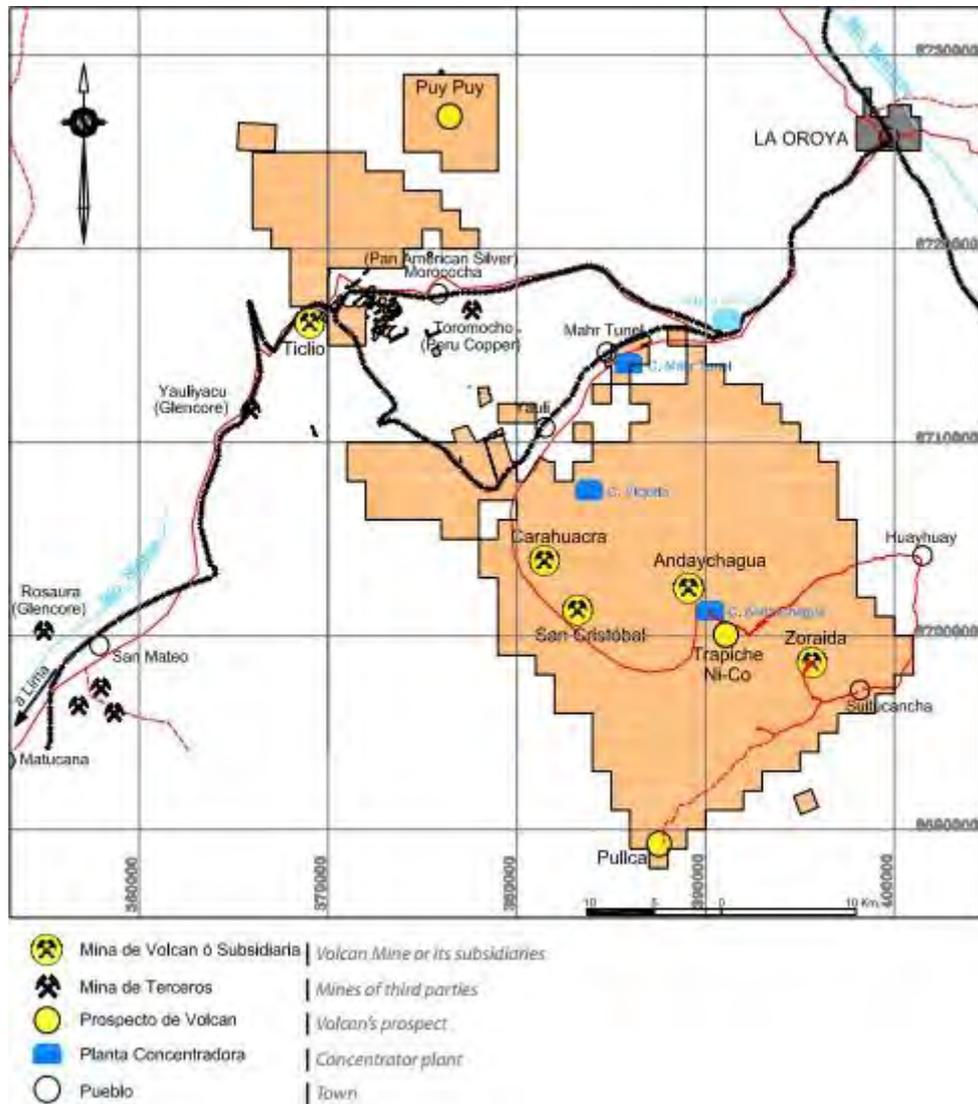
Anexo I: Inversión Social por división y unidad

División	Unidad	Inversión social (USD 000)
Minería	Yauli	2034
	Chungar	1663
	Cerro de Pasco	580
	Alpamarca	127
	Óxidos de Pasco	39
	Lima/Proyectos	565
	Subtotal	5007
Energía	C.H. Baños	627
	C.H. Tingo	19
	C.H. Huanchor	3
	C.H. Rucuy	246
	Subtotal	895
Total		5902

Fuente: Volcan Compañía Minera S.A.A.



Anexo J: Plano de operaciones de Yauli



Fuente: Volcan Compañía Minera S.A.A.

Anexo K: Encuesta a pobladores de Huayhuay

Estructura de encuestas a pobladores de Huayhuay.

Encuesta sobre la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.



Buenos días/tardes, los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la carrera de Gestión, Claudia Sabrina Cárdenas Valencia y Carlos Miguel Huihua Carreño estamos realizando la Tesis de investigación titulada “La Responsabilidad Social en Volcan Compañía Minera S.A. bajo el Modelo Integral de Gestión Social en la Comunidad Campesina de Huayhuay”. Agradeceremos su colaboración respondiendo esta breve encuesta.

1. ¿Acepta usted colaborar con nosotros?

Sí No

El propósito de esta encuesta es obtener información acerca de Volcan Compañía Minera S.A.A y su labor en Responsabilidad Social en la comunidad de Huayhuay. En la primera sección se realizarán preguntas acerca de la compañía en general, y en la segunda sección, sobre su labor en Responsabilidad Social acorde a los proyectos y programas que realiza.

En todas las respuestas se mantendrá una estricta confidencialidad y estas sólo serán utilizadas con fines académicos.

El tiempo estimado para llenar el cuestionario es de 20 minutos. Favor cerciorarse de responder todas las preguntas.

Preguntas de clasificación

1) Edad	
------------	--

2) Género

1	Masculino
2	Femenino

3) Tiempo viviendo en Huayhuay

1	0 - 5 años
2	6 - 15 años
3	16 - 30 años
4	31 - 45 años
5	46 a más

4) ¿Cuántas personas conforman su familia?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5 a más

5) ¿Conoce a Volcan Compañía Minera?

1	Sí
2	No

Legitimación social

Participación ciudadana

6) ¿En cuántos proyectos de Volcan ha participado y/o participa en la actualidad?

1	0
2	1
3	2
4	3
5	4
6	5 a más

7) ¿A qué se debe eso?

1	No estaba interesado
2	Estoy interesado
3	Desconocía su existencia

4	Falta de tiempo
---	-----------------

8) ¿De qué manera participa en estos proyectos?

1	Participación en la reuniones de planificación
2	Miembro activo de los proyectos
3	Soy beneficiario directo
4	Trabajando en la empresa

9) ¿Cómo llegó usted a participar en el proyecto?

1	Me invitaron a participar
2	Por iniciativa propia
3	Referencias de terceros
4	Por obligación de la empresa

10) ¿Considera importante que las personas participen de los proyectos de la empresa?

1	Sí
2	No

11) Si la respuesta anterior fue Sí

1	Permite conocer más sobre los proyectos que desarrolla la empresa
2	Puedo opinar sobre mis necesidades

12) Si la respuesta anterior fue No

1	No me siento escuchado
2	No permiten opiniones
3	Realizan los proyectos que ellos consideran convenientes

Gestión de compromisos

Relación gubernamental

13) ¿Cuáles son las principales obras públicas realizadas en Huayhuay?

1	Pavimentación de vía pública
2	Habilitación de nueva vía
3	Mantenimiento vial
4	Canalización del reservorio
5	Sembrío de pastos mejorados
6	Construcción de puente

14) En una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy bajo), ¿Qué valor le colocaría a las obras públicas realizadas por Volcan?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

15) ¿Conoce la existencia de proyectos de responsabilidad ambiental trabajados con la Municipalidad de Huayhuay?

1	Sí
2	No

Relación institucional

16) ¿Cuántas organizaciones comunales existen que traten temas relacionados con Volcan?

1	No existen
2	1
3	2
4	3

5	4 o más
---	---------

17) ¿Conoce de alguna manifestación hecha en contra de la empresa Volcan en los últimos años?

1	Sí
2	No

18) ¿Ha participado en alguna?

1	Sí
2	No

19) ¿Conoce de algún conflicto sobre el medio ambiente reportado últimamente?

1	Sí
2	No

20) Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo. ¿Cuál fue el grado de responsabilidad de la empresa?

1	1
2	2
3	3
4	4

5	5
---	---

21) ¿Cómo se relaciona Volcan con los líderes de la comunidad?

1	Reuniones con los líderes comunales
2	Reuniones con los líderes gremiales
3	No hay relación entre la empresa y los líderes

Promoción del desarrollo social

Educación

22) ¿Cuál de los siguientes proyectos de educación realizados por Volcan conoce usted?

1	Becas SENATI
2	Cursos de capacitación a profesores
3	CulturArte

23) ¿Ha formado parte usted o algún miembro de su familia de estos proyectos?

1	Sí
2	No

24) Del 1 al 5, siendo 1 Nada y 5 Mucho ¿Cuánto lo beneficia a usted los proyectos educativos de Volcan?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

25) En una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy bajo), ¿Qué valor le colocaría a los proyectos educativos de Volcan?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Salud

26) ¿Conoce usted las campañas de salud realizadas por Volcan?

1	Sí
2	No

27) ¿Cuántas veces ha hecho uso de ellas?

1	0
2	1
3	2
4	3
5	4
6	5 o más

28) En una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy bajo), ¿Qué valor le colocaría a las campañas de salud realizadas por Volcan?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Acceso a servicios básicos

29) ¿Con qué servicios básicos cuenta en su vivienda?

1	Agua
---	------

2	Desagüe (red pública o pozo séptico)
3	Electricidad
4	Telefonía fija
5	Internet
6	Conexión a gas

Planificación del desarrollo sostenible local

30) ¿Considera que la compañía minera realiza programas en beneficio de la comunidad?

1	Sí
2	No

31) ¿Cómo Volcan promover el desarrollo de Huayhuay?

1	Mejora de calidad de vida en materia de salud
2	Incremento de oportunidades de desarrollo económico
3	Protección del medio ambiente
4	Cumplimiento de compromisos con la comunidad

32) ¿Qué programas y proyectos de Volcan conoce?

1	Campañas ganaderas
2	Campañas de salud
3	Programas de infraestructura en la comunidad
4	CulturArte
5	Sembríos de pastos mejorados
6	Entrega de material escolar

33) De los proyectos o “actividades” realizadas por Volcan, ¿en cuál de ellas ha participado?

1	Campañas ganaderas
2	Campañas de salud
3	Programas de infraestructura en la comunidad
4	CulturArte
5	Sembríos de pastos mejorados
6	Entrega de material escolar

34) ¿Cómo se enteró sobre los programas y proyectos de Volcan?

1	Referencia de terceros
2	Lo leí

3	Información de miembros de la empresa
4	Reunión de la comunidad

35) En una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy bajo), ¿En qué medida considera que estos programas y proyectos lo benefician?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

36) ¿Cada cuánto se realizan estos programas?

1	Semanalmente
2	Quincenalmente
3	Mensualmente
4	Semestralmente
5	Anualmente

37) ¿Considera que algún programa y/o proyecto lo ha perjudicado?

1	Sí
---	----

2	No
---	----

38) Si la respuesta anterior fue Sí ¿Cuál de ellos lo perjudicó?

1	Campañas ganaderas
2	Campañas de salud
3	Programas de infraestructura en la comunidad
4	CulturArte
5	Sembríos de pastos mejorados
6	Entrega de material escolar

39) ¿Por qué motivo se sintió perjudicado?

1	Entrega de material en malas condiciones
2	Infraestructura en malas condiciones
3	Proyectos mal elaborados con la comunidad
4	Mala atención en las campañas de salud
5	Campañas ganaderas mal elaboradas

40) ¿La compañía minera realiza reuniones en las que participa la comunidad?

1	Sí
---	----

2	No
---	----

41) Si la respuesta anterior fue Si, ¿Usted participa de estas reuniones?

1	Sí
2	No

42) ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas reuniones?

1	Semanalmente
2	Quincenalmente
3	Mensualmente
4	Semestralmente
5	Anualmente

43) ¿Participa usted en algún programa de desarrollo económico para la comunidad elaborado por Volcan?

1	Sí
2	No

44) ¿En qué medida se encuentra usted de acuerdo con los programas y proyectos de Volcan en Huayhuay?

1	En total desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Comunicaciones estratégicas

Promoción del desarrollo

45) ¿Cuál es el programa de fortalecimiento de capacidades que más le ha beneficiado?

1	Campaña de salud ganadera
2	Dotación de 70 sacos de fertilizante
3	Implementación de un botiquín veterinario

46) En una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy malo) ¿Qué opinión tiene con respecto a la campaña de dosificación ganadera?

1	1
2	2
3	3
4	4

5	5
---	---

47) En una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy malo) ¿Qué opinión tiene con respecto a las campañas para mejorar los cultivos?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

48) ¿A través de qué medios de comunicación recibe las noticias y eventos de Volcan?

1	Periódicos
2	Boletines informativos
3	Correo electrónico
4	Televisión
5	Redes sociales
6	Boca a boca

49) ¿Envía Volcan aun representante a la comunidad para facilitar el diálogo?

1	Sí
---	----

2	No
---	----

50) ¿La empresa promueve la economía local?

1	Sí
2	No

51) Si la respuesta anterior fue Sí:

1	Realiza capacitaciones a la comunidad
2	Invierte en negocios locales
3	Trabaja con empresas locales como proveedores

Análisis y gestión de la reputación

52) ¿Considera que la compañía minera cuida el medio ambiente?

1	Sí
2	No

53) ¿Considera que la compañía minera cuida de las personas de la comunidad?

1	Sí
2	No

54) Del 1 al 5, siendo el 1 más bajo ¿Cómo es el trato de Volcan con las personas de Huayhuay?

1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

55) ¿La actividad minera de Volcan afecta la calidad del agua?

1	Sí
2	No

56) Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Volcan remedia el problema?

1	Sí
2	No

57) Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Cómo remedia el problema?

1	Realiza estudios y los informa a la comunidad
---	---

2	Mejora sus procesos de extracción
3	Invierte en programas ambientales

58) ¿La actividad minera de Volcan afecta los cultivos?

1	Sí
2	No

59) Si la respuesta anterior fue Sí, ¿Volcan remedia el problema?

1	Sí
2	No

60) Si la respuesta anterior fue Sí ¿Cómo remedia la situación?

1	Realiza estudios en la comunidad e informa a la comunidad sobre los mismos
2	Mejora sus procesos
3	Invierte más en programas ambientales

Fuente: Elaboración propia

Anexo L: Focus group a trabajadores comuneros de la empresa Volcan de la Unidad Minera Yauli

Estructura de focus group a trabajadores de la Unidad Minera Yauli



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Buenos días/tardes, los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la carrera de Gestión, Claudia Sabrina Cárdenas Valencia y Carlos Miguel Huihua Carreño estamos realizando la Tesis de investigación titulada “La Responsabilidad Social en Volcan Compañía Minera S.A. bajo el Modelo Integral de Gestión Social en la Comunidad Campesina de Huayhuay”. Agradeceremos su colaboración respondiendo esta breve encuesta.

1. ¿Acepta usted colaborar con nosotros?

Sí

No

El propósito de esta encuesta es obtener información acerca de Volcan Compañía Minera S.A.A y su labor en Responsabilidad Social en la comunidad de Huayhuay. En la primera sección se realizarán preguntas acerca de la compañía en general, y en la segunda sección, sobre su labor en Responsabilidad Social acorde a los proyectos y programas que realiza.

En todas las respuestas se mantendrá una estricta confidencialidad y estas sólo serán utilizadas con fines académicos.

Preguntas de clasificación

- Nombre (opcional)
- Edad
- Puesto de trabajo
- Tiempo de trabajo en la empresa
- Tiempo viviendo en Huayhuay
- ¿Sus familias viven en Huayhuay?
- ¿Por qué empezó a trabajar en Volcan?
- ¿Qué es lo que más le llamó la atención de la empresa para trabajar en ella?

Legitimación Social

Participación ciudadana

- ¿Las personas de la comunidad participan de los proyectos?

- ¿Qué programas y proyectos que realiza la empresa conocen?
- ¿En cuál de estos programas o proyectos ha participado?
- ¿Qué comentarios suele escuchar con respecto a los programas de la organización de parte de la comunidad?
- ¿Qué comentarios suele escuchar con respecto a los programas de la organización de parte de la misma organización?

Relacionamiento con comunidad

- ¿Se han realizado manifestaciones de la comunidad por algún proyecto o alguna acción de la empresa?
- ¿Cuáles son los motivos más comunes por los que se realizan manifestaciones?
- ¿Hace cuánto fue la última manifestación?
- ¿Considera que las últimas manifestaciones fueron justificadas?
- ¿Se reportan muchos casos de conflictos sociales? ¿Cómo actúan ante estos reportes?
- ¿Se reportan muchos casos de conflictos ambientales? ¿Cómo actúan ante estos reportes?
- ¿Estos casos son reiterativos?
- ¿Conoce de algún caso en el que la empresa indemnizó a algún miembro de la comunidad? ¿Cuál fue el motivo?

Gestión de Compromisos

Relación institucional

- ¿Cuántos gremios existen dentro de la empresa?
- ¿Pertenece a alguno?
- ¿La empresa realiza obras de la mano con la Municipalidad?
- ¿Cómo creen que es la relación de la empresa con gremios y organizaciones de la comunidad?

Comunicaciones Estratégicas

Gestión de información interna/externa

- ¿Son usuales las quejas y reclamos de los trabajadores en la empresa?
- ¿Mayormente a que se deben?
- ¿Estas son causa de despido?

Fuente: Elaboración propia

Anexo M: Entrevista a Juan Russo (Jefe de Obras por Impuestos y Responsabilidad Social - Volcan Compañía Minera S.A.A.)

Entrevista preliminar al Jefe de Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.

Actividades de Responsabilidad Social realizadas con los stakeholders



Buenos días/ tardes, me gustaría conversar con usted respecto a la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera, le solicito que tenga en cuenta los grupos de interés con los que estén involucrados al momento de responder las preguntas.

a) ¿Cómo se entiende la Responsabilidad Social en su organización?

1. Comunidad

- ¿Qué grupos considera como su comunidad y cómo los identifica?
- ¿Cómo, qué área y/o quien identifica las actividades sociales a realizar en su comunidad en su comunidad?
- ¿Qué mecanismos utiliza para tomar en cuenta las demandas o necesidades de la comunidad
- ¿Cuáles son los temas más relevantes identificados por la comunidad?
- ¿Cuáles son los principales proyectos con la comunidad en los que están involucrados y cómo participan?
- ¿Cuánto invirtió en proyectos con la comunidad entre el 2012 y el 2016?
- ¿Cómo se mide el impacto de los proyectos en la comunidad? ¿Puede darme algún ejemplo?
- ¿Qué tipo de alianzas/coordinaciones mantiene para la elaboración y ejecución de estos proyectos?

Anexo M (continuación): Estructura de entrevista a Juan Russo – Jefe de Responsabilidad Social y Obras por Impuestos de Volcan Compañía Minera S.A.A.

Entrevista a profundidad sobre la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.



Buenos días/tardes, los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la carrera de Gestión, Claudia Sabrina Cárdenas Valencia y Carlos Miguel Huihua Carreño estamos realizando la Tesis de investigación titulada “La Responsabilidad Social en Volcan Compañía Minera S.A. bajo el Modelo Integral de Gestión Social en la Comunidad Campesina de Huayhuay”. Agradeceremos su colaboración respondiendo esta breve entrevista.

Preguntas iniciales

- ¿Desde hace cuánto es jefe del área de responsabilidad social y obras por impuestos de la compañía Minera Volcan S.A.A.?
- ¿Cuál es la mecánica de trabajo con la Unidad Minera Chungar?
- ¿Cómo describe a la población de Huayhuay? ¿Debido a que?
- ¿Considera importante el aporte de la compañía minera a la economía local?
- ¿Cuál es la mecánica para seleccionar qué actividad de la comunidad incentivar?
- ¿Se reúnen con la población para determinar qué actividad les gustaría sea incentivada?
¿En estas reuniones, la comunidad recibe algún tipo de guía?
- ¿Cuál es la mecánica para elaborar los proyectos?
- ¿En que se basa este incentivo?
- ¿Luego del mismo, en el caso de ser necesario, ayudan a conseguir mercado para los productos elaborados por la comunidad?

Legitimación Social

Relacionamiento con comunidad

- ¿Cuentan con un número máximo anual de acciones en pro de la comunidad?
- ¿Cuántos proyectos elaboran al año, y cuántos de estos llegan a ejecutar? ¿Debido a que?
- ¿Aproximadamente, cuantos proyectos ejecutan anualmente?

- ¿Cuentan con una base de datos para saber qué punto atacar?
- ¿Además de los proyectos que ustedes realizan, de qué otra manera incentivan la promoción social?
- ¿Están asociados a organizaciones de la zona que colabora con ustedes en la elaboración de proyectos?
- ¿Están asociados a ONGS que colaboran con ustedes en la elaboración de proyectos?

Extra

- ¿Considera importante el trabajo conjunto con la Municipalidad al crear proyectos OXI?
- ¿Cuál es la razón por la que en la comunidad de Huayhuay no hay tal labor?

Fuente: Elaboración propia



Anexo N: Entrevista a Carolina Medrano (Superintendente de Responsabilidad Social - Unidad Operativa Yauli)

Entrevista a Carolina Medrano - Supervisora de Responsabilidad Social en Huayhuay

Entrevista sobre la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.



Buenos días/tardes, los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la carrera de Gestión, Claudia Sabrina Cárdenas Valencia y Carlos Miguel Huihua Carreño estamos realizando la Tesis de investigación titulada “La Responsabilidad Social en Volcan Compañía Minera S.A. bajo el Modelo Integral de Gestión Social en la Comunidad Campesina de Huayhuay”. Agradeceremos su colaboración respondiendo esta breve entrevista

Preguntas iniciales

- ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en el cargo de Supervisora de Responsabilidad Social en Huayhuay dentro de Volcan?
- ¿Cuál es el principal reto al trabajar en la comunidad de Huayhuay? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los principales stakeholders del área de responsabilidad social en la comunidad de Huayhuay?
- ¿Cómo es la relación del área con los stakeholders? ¿Cuál es el más crítico para trabajar? ¿Por qué?
- ¿Cuánto ha aportado Volcan a la economía local en los últimos años?
- ¿En qué proyectos o actividades podemos ver reflejada esta inversión?
- ¿Cuál es, a su criterio, el más representativo? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el proceso para generar un proyecto de inversión para el desarrollo de la economía local? ¿Quiénes están involucrados?

Legitimación social

Gestión de compensaciones e indemnizaciones

- ¿Considera que Volcan es aceptada en su totalidad por la comunidad de Huayhuay?
- De no ser así, ¿Cuál es el factor crítico para que esto no suceda?
- ¿Qué estrategias maneja el área de Responsabilidad Social para que esto mejore?
- ¿En qué ocasiones han habido gastos de indemnización a la comunidad de Huayhuay?

- ¿Cuáles son los casos de indemnización más recurrentes?
- ¿Cuál es la frecuencia de desembolso de estos gastos?

Gestión de compromisos

Relación gubernamental

- ¿Cómo es la relación del área con el gobierno local? ¿Considera que es la adecuada? ¿Por qué?
- ¿Cómo se realizan las coordinaciones de proyectos con la Municipalidad de Huayhuay?
- ¿Cuál es la razón por la que no hay, hasta la fecha, proyectos de obras por impuestos en la comunidad de Huayhuay?

Gestión de riesgos medioambientales

- ¿Cómo manejan los riesgos medioambientales ocasionados en la comunidad?
- ¿Cuál es el plan de acción a seguir?
- ¿Cuál es la estrategia de prevención de riesgos?

Relación institucional

- ¿Con qué frecuencia se reúnen con los dirigentes comunales de Huayhuay?
- ¿Cómo es la relación con ellos?
- ¿Considera que el diálogo es el adecuado? ¿Por qué?

Promoción del Desarrollo Social

Educación

- ¿Cuáles son los programas y/o proyectos de educación desarrollados en la comunidad?
- ¿Cuáles son los planes a futuro en temas de educación para Huayhuay?

Gestión de empleo local

- ¿Con cuántos proveedores locales cuentan?
- ¿Los proveedores cuentan con capacitaciones?
- ¿Cuántos trabajadores comuneros y por contrata tienen en Huayhuay?

Infraestructura

- ¿Qué proyectos de infraestructura se han desarrollado en Huayhuay?
- ¿Cuál es el nivel de prioridad asignado a infraestructura en comparación con otros proyectos?
- ¿Existen barreras por parte de la población o la Municipalidad?

Comunicaciones estratégicas

Gestión de información interna/externa

- ¿Cuál es el número de quejas en promedio reportado anualmente?
- ¿Son más frecuentes las de los trabajadores o la comunidad?
- ¿Cuál es el plan de acción ante una queja?
- ¿Cómo informa Volcan a la comunidad de eventos y noticias?

Comunicación intercultural

- ¿Qué herramientas de comunicación mantienen con los comuneros?
- ¿Cuentan con algún experto en interculturalidad en la empresa?
- ¿Cómo se comunican con la población que no hablan español?

Fuente: Elaboración propia



**Anexo O: Entrevista a Amílcar Gerardo Ramos Collachagua (Alcalde -
Municipalidad de Huayhuay), David Vicente (Presidente Comunal -
Comunidad de Huayhuay), Ermelinda Rivera (Desarrollo económico y
social - Municipalidad de Huayhuay) y Juan Rojas (Gerente -
Municipalidad de Huayhuay)**



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

Buenos días/tardes, los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la carrera de Gestión, Claudia Sabrina Cárdenas Valencia y Carlos Miguel Huihua Carreño estamos realizando la Tesis de investigación titulada “La Responsabilidad Social en Volcan Compañía Minera S.A. bajo el Modelo Integral de Gestión Social en la Comunidad Campesina de Huayhuay”. Agradeceremos su colaboración respondiendo esta breve entrevista.

Preguntas iniciales

- ¿Usted es oriundo de Huayhuay?
- ¿Si la respuesta anterior es no, desde cuando vive en Huayhuay?
- ¿Cuál es la relación desde su cargo con la Compañía Minera Volcan?
- ¿Cuál es la relación de la minera con la comunidad?
- ¿Considera que la responsabilidad social de la compañía minera es adecuada para la comunidad?

Legitimación Social

Relacionamiento con la comunidad

- ¿Cuántos paros y manifestaciones han existido desde el 2012 al 2016 en la comunidad producto de la minería?
- ¿Los considera justificados?
- ¿Participo en alguno de ellos?
- ¿Cuántos gremios y asociaciones existen en la comunidad?
- ¿Cuántos de estos se crearon a raíz de la minería?

Gestión de compromisos

Relación gubernamental

- ¿Tiene pensado realizar, de la mano de la empresa, programas de obras por impuestos a corto plazo?
- ¿Cuál es la razón por la que no se han realizado programas de obras por impuestos en la comunidad?
- ¿Qué tan accesible es la empresa para la comunidad?

Promoción del Desarrollo Social

- ¿Cómo se desarrollan los proyectos de responsabilidad social con Volcan y la municipalidad?
- ¿Existen proyectos de infraestructura desarrollados por Volcan?
- ¿Qué proyectos se han realizado en conjunto?
- ¿Cuál fue el alcance de estos proyectos?
- ¿Quiénes son los beneficiarios de los proyectos que se realizan en Huayhuay?

Comunicaciones Estratégicas

Gestión de información interna/externa

- ¿En el periodo del 2012 al 2016, cuáles fueron los reclamos más resaltantes y recurrentes?
- ¿Qué tan frecuente es la existencia de quejas?
- ¿Usualmente a que se deben estas quejas?

Anexo P: Entrevista a Iván Lanegra (Experto en interculturalidad)

Estructura de entrevista a Iván Lanegra – Profesor de Sostenibilidad y Relaciones Interculturales en el Perú de la PUCP

Entrevista sobre la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.



Buenos días / tardes / noches, nosotros somos estudiantes de la FGAD y estamos haciendo una investigación sobre la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través del Modelo Integral de Gestión Social en la comunidad de Huayhuay y cómo ésta puede mejorar. Es importante mencionar que esta entrevista es de carácter académico por lo cual toda la información recabada es de uso exclusivo para nuestro tema de investigación y por lo tanto es confidencial. Agradecemos de antemano su apoyo y disposición de tiempo para realizarla.

No gustaría saber su percepción sobre la Responsabilidad Social en la industria minera peruana a fin de obtener un punto de vista y acercamiento imparcial sobre este tema como representantes académicos de la rama social de la facultad. En primer lugar por favor diga su nombre y cargo dentro de la FGAD.

Preguntas generales

- ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social?
- ¿Cuáles son los avances más importantes en Responsabilidad Social que han tenido las organizaciones peruanas?
- ¿Cuál es el tema de Responsabilidad Social más desarrollado por las organizaciones en el Perú? ¿Por qué?
- ¿Cuál es un factor crítico de éxito de RS? ¿Cómo se mide?
- ¿Cómo deber ser la relación entre los stakeholders de la organización?
- ¿Cómo considera usted que se deben relacionar los gremios internos y externos a la compañía? ¿Por qué?

Enfocándonos en temas de interculturalidad

- ¿Qué elementos sociales se podrían dar en un distrito que se formó bajo la actividad minera? (elementos culturales)

- ¿Cómo es que una empresa minera debe llevar las relaciones comunitarias?
- ¿Qué tipo de herramienta o actor clave considera que debe existir para una buena comunicación entre la comunidad y la empresa minera?
- ¿Qué herramientas son requeridas en el caso de poblaciones vulnerables de habla no hispana?
- ¿Qué relación debe existir entre el área de relaciones comunitarias y el área de desarrollo social sostenible?
- ¿De qué manera el manejo del tema de la interculturalidad puede evitar un conflicto social y ambiental?
- ¿Existe una manera idónea para relacionarse con los gremios internos y externos a la compañía?
- ¿De qué manera debe apoyar la empresa a la gestión cultural de una comunidad?

Legitimación social

Relacionamiento con comunidad

- ¿Qué factores culturales se deben tener en cuenta para la promoción social de una comunidad?

Gestión de compromisos

Relación institucional

- ¿Cuál debe ser el nivel de relación entre los gremios de la comunidad y la empresa?
- ¿De qué manera es más viable ganar la confianza de la población?

Construcción de acuerdos y convenios

- ¿Qué debe incluir un acuerdo firmado entre la comunidad y la empresa?
- ¿Qué sucede de no cumplirse el convenio?

Comunicación estratégica

Comunicación intercultural

- ¿Es necesario contar con una persona encargada de responsabilidad social que también hable quechua en una comunidad en donde la mayoría de personas son bilingües?, ¿Es negativo que no se cuente con alguno?
- ¿Qué proyectos podrían realizarse en una comunidad bilingüe?

Fuente: Elaboración propia

Anexo Q: Entrevista a Alejandro Afuso (Experto en gestión de proyectos sociales)

Estructura de entrevista a Alejandro Afuso – Profesor de Gestión de Proyectos Sociales de la PUCP

Entrevista sobre la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A.



Buenos días / tardes / noches, nosotros somos estudiantes de la FGAD y estamos haciendo una investigación sobre la Responsabilidad Social de Volcan Compañía Minera S.A.A. a través del Modelo Integral de Gestión Social en la comunidad de Huayhuay y cómo ésta puede mejorar. Es importante mencionar que esta entrevista es de carácter académico por lo cual toda la información recabada es de uso exclusivo para nuestro tema de investigación y por lo tanto es confidencial. Agradecemos de antemano su apoyo y disposición de tiempo para realizarla.

Sobre el Modelo Integral de Gestión Social

El Modelo Integral de Gestión Social es una herramienta que nace a partir de la experiencia de su autor, Miguel Castañeda, en las industrias extractivas peruanas, específicamente minería. Es un modelo que se basa en cuatro ejes principales: legitimación social, comunicaciones estratégicas, gestión de compromisos y promoción del desarrollo sostenible, con lo que busca equilibrar la gerencia corporativa con los objetivos estratégicos sin perder de vista la unidad de negocio.

- ¿Qué se entiende por Gestión Social?
- ¿Cómo puede el desarrollo de un planeamiento estratégico enfocado en lo social ayudar a la consecución de objetivos de la organización?
- ¿Cuál debe ser el fin de un proyecto social de una empresa?
- Las comunicaciones estratégicas refiere a tener un lazo directo y transparente con las comunidades de influencia directa e indirecta y con los colaboradores de la organización a fin de que se eviten brechas de información y se promueva una cultura de partnership dentro y fuera de la misma. ¿Qué herramientas de comunicación deben existir en un proyecto de gestión social en minería?

- ¿Qué buenas prácticas para desarrollar un proyecto social conoce? ¿Cuál de estas es la más exitosa?
- ¿De qué forma se puede incentivar la participación de la población en la elaboración de proyectos?
- ¿De qué manera debe iniciar un proyecto en una comunidad?
- ¿Qué metodología existen y cuál es la más sobresaliente para la elaboración de proyectos mineros?

Preguntas sobre el modelo

- El área de planificación, ¿Debería estar asociada directamente con que área o áreas?
- ¿Considera que el área de planificación, sistematización, acompañamiento y monitoreo debería ser el vínculo entre el ámbito comunal y la gestión del conocimiento?

Legitimación Social

Relacionamiento con la comunidad

- ¿Existe un número óptimo de proyectos que pueda controlar efectivamente una empresa? ¿Por qué?
- ¿Por qué es importante la participación de la población en la elaboración de proyectos? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?
- ¿Cómo se logra la participación en proyectos sociales de poblaciones complicadas?

Gestión de compromisos

Gestión de riesgos medioambientales

- ¿Cuál es la diferencia al realizar proyectos sociales y proyectos ambientales?
- ¿Cuál es el grado de dificultad al realizar un proyecto ambiental?
- ¿En el caso de contaminación de un río, cuál es la mejor manera de proceder, teniendo en cuenta el caso de la comunidad de Huayhuay, en donde ya no hay producción de truchas y la agricultura también se ha visto perjudicada?
- ¿Conoce algún caso de éxito para el desarrollo de un proyecto ambiental?

Relación institucional

- ¿Con qué frecuencia se deben reunir la organización y la comunidad para co-elaborar un proyecto social acorde a sus necesidades?
- ¿Cómo se debe actuar ante una población con muchas demandas?

Construcción de acuerdos y convenios

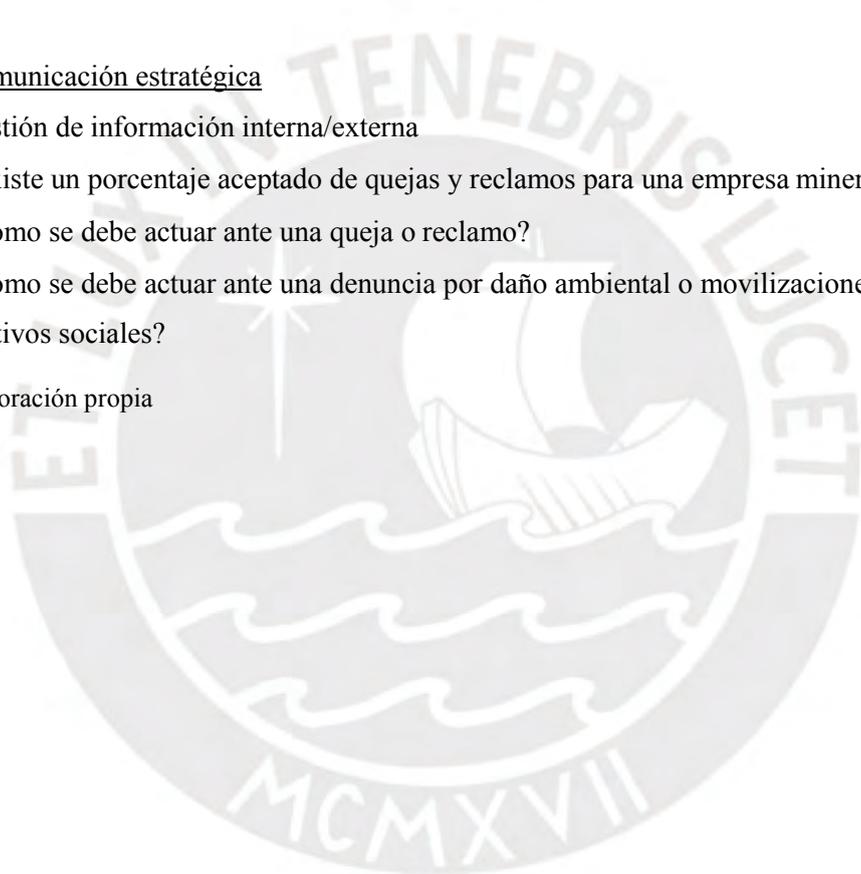
- ¿Qué nivel de relación debe existir entre la comunidad y la empresa?
- ¿Qué sucede cuando no existe la adecuada comunicación entre la empresa y los representantes de la comunidad?
- ¿Cuál es la mejor manera de recuperar la confianza de la comunidad y reiniciar con las labores para crear proyectos?
- ¿Qué debe incluir un convenio firmado con la comunidad?
- ¿Qué sucede de no cumplirse lo pactado en el convenio?

Comunicación estratégica

Gestión de información interna/externa

- ¿Existe un porcentaje aceptado de quejas y reclamos para una empresa minera?
- ¿Cómo se debe actuar ante una queja o reclamo?
- ¿Cómo se debe actuar ante una denuncia por daño ambiental o movilizaciones por motivos sociales?

Fuente: Elaboración propia



Anexo S: Denuncia de la contaminación del río Andaychagua del año 2017.

	PERÚ	Ministerio del Ambiente	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA	Coordinación General del Servicio de Información Nacional de Denuncias Ambientales - SINADA
---	-------------	--------------------------------	---	--

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 03 ABR 2017

CARTA N° 800 -2017-OEFA/CG-SINADA

Señor
JUAN RODOLFO COLLACHAGUA CASO
Calle Lima S/N (frente al coliseo municipal)
Huayhuay, Yauli, Junín.-

Asunto : Presunta contaminación ambiental por las actividades de Volcan Compañía Minera S.A.A

Referencia : Denuncia ambiental
Código SINADA SC-0253-2017
(Registro N° 2017-E01-028561)

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted a fin de saludarlo cordialmente, y en atención al documento de referencia, a través del cual denuncia la presunta contaminación ambiental debido a las actividades de Volcan compañía minera S.A.A., la cual estaría contaminando las lagunas del centro poblado de San José de Andaychagua - zona alta; aguas que vienen adquiriendo un color blanco que se vierte directamente al pastisal afectando a los animales de los pobladores, en el distrito de Huayhuay, provincia de Yauli, departamento de Junín.

Al respecto, le informo que el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) ejerce funciones de evaluación, supervisión, fiscalización y sanción en materia ambiental, en los sectores de minería (gran y mediana), energía (hidrocarburos y electricidad), pesquería (acuicultura a mayor escala y establecimientos industriales pesqueros) e industria (cervecera, papelera, cementera, curtiembre, fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso, industrias básicas de hierro y acero, fundición de hierro y acero, fundición de metales no ferrosos, biocombustible, petroquímica intermedia y final, elaboración de bebidas no alcohólicas, vinos, alcohol etílico y azúcar)¹.

No obstante lo anterior, el OEFA, en su calidad de Ente Rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, tiene la función de supervisión a las Entidades de Fiscalización Ambiental (EFA)², la que comprende la facultad de realizar acciones de



¹ Según la transferencia de funciones dispuesta en la Primera Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 29325, el Decreto Supremo N° 001-2010-MINAM y el Decreto Supremo 009-2011-MINAM, realizada conforme las Resoluciones del Consejo Directivo números 003-2010-OEFA/CD, 001-2011-OEFA/CD, 002-2012-OEFA/CD, 001-2013-OEFA-CD, 004-2013-OEFA-CD, 010-2013-OEFA-CD, 033-2013-OEFA-CD, 031-2015-OEFA/CD, 034-2015-OEFA/CD, 048-2015-OEFA/CD y 015-2016-OEFA/CD.

² Ley N° 29325, Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, modificado por la Ley N° 30011
"Artículo 11°.- Funciones generales
(...)
11.2 El OEFA, en su calidad de ente rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA), ejerce las siguientes funciones:
(...)
b) Función supervisora de Entidades de Fiscalización Ambiental (EFA), nacional, regional o local: comprende la facultad de realizar acciones de seguimiento y verificación del desempeño de las funciones de fiscalización a cargo de entidades de fiscalización ambiental nacional, regional o local a las que se refiere el artículo 7.

www.oefa.gob.pe

Av. Faustino Sánchez Carrión
N° 603, 607 y 615
Jesús María - Lima, Perú
Teléfono: 204-9900

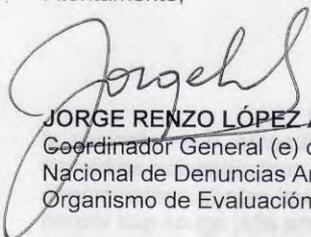


seguimiento y verificación del desempeño de las funciones de fiscalización a cargo de las EFA.

En ese sentido, le informo que su denuncia ambiental se encuentra registrada con **Código SINADA SC-0253-2017** y ha sido derivada al área correspondiente del OEFA, a fin de determinar las acciones que correspondan, las cuales se le comunicarán de manera oportuna.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para agradecerle su contribución y preocupación por la protección del ambiente.

Atentamente,


JORGE RENZO LÓPEZ AGUILERA
Coordinador General (e) del Servicio de Información
Nacional de Denuncias Ambientales
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)

CG-SINADA/JRLA/ams

[Faint, illegible text from the reverse side of the document is visible through the paper.]

*El OEFA, en ejercicio de su función supervisora, puede establecer procedimientos para la entrega de reportes, informes técnicos y cualquier información relativa al cumplimiento de las funciones a cargo de las Entidades de Fiscalización Ambiental (EFA).
El incumplimiento de las funciones antes indicadas acarrea responsabilidad funcional, lo cual es comunicado al órgano competente del Sistema Nacional de Control."*

Anexo T: Obras a nombre del Gobierno Local y Regional en Huayhuay

Parte A

Proyecto	Costo	2014				2014		Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2012	2013						
2174578: INSTALACION DE UN COMPLEJO DEPORTIVO Y RECREATIVO HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	6,775,842		0	0	1,883,118	1,677,379	89.1	1,677,379	25.0
2174880: INSTALACION SERVICIO DE RED DE DATOS Y VIDEO E IMPLEMENTACION DE PIZARRAS INTERACTIVAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	244.599		186.06	0	60	29.187	48.6	215.247	88.0
2176295: MEJORAMIENTO VIAL DE LA CALLE BOLIVAR Y DOS DE MAYO, TRAMO: AYACUCHO - JUNIN, Y TRAMO: AREQUIPA MALECON, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	661.195		0	0	661.195	304.817	46.1	304.817	46.0
2182449: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL PRONOEI PATITOS EN HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	299.716		0	0	322	259.376	80.6	259.376	87.0
2184144: INSTALACION DE SERVICIOS HIGIENICOS EN EL BARRIO PISGUS DEL CENTRO POBLADO DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	27.668		5.278	0	22.2	19.198	86.5	24.476	88.0
2185001: INSTALACION DE BOCATOMA Y CANAL DE IRRIGACION DEL SECTOR HACIENDA PAMPA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	88.785		70.811	0	7.9	7.868	99.6	78.679	89.0

Proyecto	Costo	2014				2014		Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año			Avance %			
		2012	2013	PIA	PIM	Devengado			
2185885: MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE EN EL CENTRO POBLADO DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	455.457		0	0	453.2	445.085	98.2	445.085	98.0
2185933: INSTALACION DE MURO DE CONTENCIÓN Y OBRAS COMPLEMENTARIAS EN LAS CALLES 28 DE JULIO, TRAMO ARCO DE INGRESO - PUENTE DOS DE MAYO, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	278.825		125.209	0	60	52.594	87.7	177.804	64.0
2188895: INSTALACION DE CANAL DE IRRIGACION PARAJE TOMA DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	81.221		0	0	81.221	72.078	88.7	72.078	89.0
2193322: MEJORAMIENTO PISTAS Y VEREDAS DE LA CALLE 28 DE JULIO, TRAMO: CALLE SANTA ROSA - CALLE VISTA ALEGRE; PASAJE MOYA, TRAMO: CALLE 28 DE JULIO - CALLE HUANUCO; CALLE DOS DE MAYO, TRAMO: CALLE HUANCVELICA - CALLE S/N;, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNI	686.176		0	0	686.2	686.175	100.0	686.175	100.0
2193323: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE TRAMO HUAYHUAY - TINCOCANCHA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	2,098,688		0	0	2,073,100	1,510,685	72.9	1,510,685	72.0
2193746: INSTALACION DE LA SEÑALIZACION VIAL URBANA EN HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	150.813		0	0	0	0	0.0	0	0.0
2193768: INSTALACION DEL SUBSISTEMA DE DISTRIBUCION SECUNDARIA Y ALUMBRADO	136.066		0	0	130.1	105.62	81.2	105.62	78.0

Proyecto	Costo	2014		2014				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año			Devengado	Avance %		
		2012	2013	PIA	PIM				
PUBLICO EN LA ZONA PERIFERICA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2195734: ADQUISICION DE AMBULANCIA PARA ATENCION DE EMERGENCIAS EN EL PUESTO DE SALUD HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	311.5		0	0	321.8	0	0.0	0	0.0
2195736: INSTALACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE RESIDUOS SOLIDOS Y PROGRAMA DE CAPACITACION AMBIENTAL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	63.675		0	0	74.144	57.1	77.0	57.1	90.0
2196537: MEJORAMIENTO DEL ORNATO DEL INGRESO A LA CIUDAD DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	113.339		0	0	113	92.842	82.2	92.842	82.0
2198038: INSTALACION DEL SERVICIO DE INTERNET DE BANDA ANCHA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL AMBITO DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,101,954		0	0	985.331	0	0.0	0	0.0
2198681: INSTALACION DEL COMEDOR ESCOLAR EN LA I.E. GERMAN POMALAZA RIXE, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	382.877		0	0	375.053	337.554	90.0	337.554	88.0
2198682: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL JARDIN DE NIÑOS N° 564 DEL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	367.362		0	0	367.363	159.902	43.5	159.902	44.0
2199494: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL ESTADIO MUNICIPAL HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,177,679		0	0	1,170,180	0	0.0	0	0.0
2204184: AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LA	280.693	31.754	211.777	0	30	8	26.7	251.531	90.0

Proyecto	Costo	2014				2014		Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año			Devengado	Avance %		
		2012	2013	PIA	PIM				
INSTITUCION EDUCATIVA NRO 1058 SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2215408: MEJORAMIENTO VIAL CALLE HUANCAYO TRAMO: 2 DE MAYO -CALLE GARSILAZO DE LA VEGA Y CALLE GARCILAZO DE LA VEGA TRAMO: CALLE HUANCAYO - CALLE LIMA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	638.841		629.452	0	15.311	0	0.0	629.452	99.0
2215419: MEJORAMIENTO VIAL DE LA CALLE PROGRESO TRAMO: CALLE 28 DE JULIO - CALLE HUANCAMELICA; CALLE HUANCAMELICA TRAMO: CALLE PROGRESO - CALLE JUNIN Y CALLE JUNIN TRAMO: CALLE HUANCAMELICA - CALLE 28 DE JULIO, HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	684.607	646.927	119.761	0	1.456	0	0.0	766.688	112.0
2215420: MEJORAMIENTO VIAL DE LA CALLE SAN CRISTOBAL TRAMO INTERSECCION VIA ARTERIAL-PUENTE ESPERANZA, CALLE 1RO DE MAYO, CALLE JOSE OLAYA SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,042,469	0	866.217	0	100	96.802	96.8	963.019	92.0
2215458: MEJORAMIENTO VIAL EN LA CALLE 28 DE JULIO, TRAMO: ARCO DE INGRESO - PUENTE DOS DE MAYO, CALLE 28 DE JULIO, TRAMO: CALLE CACERES - CALLE SANTA ROSA, CALLE SANTA ROSA, TRAMO: 28 DE JULIO -CALLE HUANUCO, HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	946.856	0	923.298	0	24.393	0	0.0	923.298	98.0
2219884: INSTALACION DE ESPACIO DEPORTIVO	900.848		625.3	0	427.8	223.307	52.2	848.607	94.0

Proyecto	Costo	2014		2014				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año			Devengado	Avance %		
		2012	2013	PIA	PIM				
EN EL CENTRO POBLADO DE SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2220573: INSTALACION DEL CENTRO DE PROMOCION Y VIGILANCIA COMUNAL DEL CUIDADO INTEGRAL DE LA MADRE Y EL NIÑO BARRIO BRISAS DEL TINGO COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	218.12		195.58	0	21.314	21.131	99.1	216.711	99.0
2220579: INSTALACION DEL CENTRO DE REFORZAMIENTO PARA EL BIENESTAR DE LA MADRE Y EL NIÑO MENOR DE CINCO AÑOS BARRIO HACIENDA PAMPA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	178.363		160.4	0	17.4	17.4	100.0	177.8	100.0

Parte B

Proyecto	Costo	2015		2015				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año			Devengado	Avance %		
		2013	2014	PIA	PIM				
2174578: INSTALACION DE UN COMPLEJO DEPORTIVO Y RECREATIVO HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	6,775,842	0	1,677,379	0	1,205,739	1,113,596	92.4	2,790,976	41.0
2174880: INSTALACION SERVICIO DE RED DE DATOS Y VIDEO E IMPLEMENTACION DE PIZARRAS INTERACTIVAS EN LAS INSTITUCIONES	244.599	186.06	29.187	0	24.46	0	0.0	215.247	88.0

Proyecto	Costo	2015		2015				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2013	2014						
EDUCATIVAS DE, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2176295: MEJORAMIENTO VIAL DE LA CALLE BOLIVAR Y DOS DE MAYO, TRAMO: AYACUCHO - JUNIN, Y TRAMO: AREQUIPA MALECON, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	661.195		304.817	0	356.379	355.179	99.7	659.996	100.0
2182449: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL PRONOEI PATITOS EN HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	299.716	0	259.376	0	30	9.37	31.2	268.746	90.0
2188895: INSTALACION DE CANAL DE IRRIGACION PARAJE TOMA DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	81.221		72.078	0	9.144	0	0.0	72.078	89.0
2193323: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE TRAMO HUAYHUAY - TINCOCANCHA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	2,098,688		1,510,685	0	562.415	545.688	97.0	2,056,374	98.0
2193768: INSTALACION DEL SUBSISTEMA DE DISTRIBUCION SECUNDARIA Y ALUMBRADO PUBLICO EN LA ZONA PERIFERICA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	136.066		105.62	0	32.316	24.455	75.7	130.075	96.0
2195734: ADQUISICION DE AMBULANCIA PARA ATENCION DE EMERGENCIAS EN EL PUESTO DE SALUD HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	311.5		0	0	310.8	0	0.0	0	0.0
2195736: INSTALACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE RESIDUOS SOLIDOS Y PROGRAMA DE	63.675		57.1	0	22.794	0	0.0	57.1	90.0

Proyecto	Costo	2015		2015				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2013	2014						
CAPACITACION AMBIENTAL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2196537: MEJORAMIENTO DEL ORNATO DEL INGRESO A LA CIUDAD DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	113.339		92.842	0	20.159	10.316	51.2	103.158	91.0
2198038: INSTALACION DEL SERVICIO DE INTERNET DE BANDA ANCHA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL AMBITO DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,101,954		0	0	977.904	662.828	67.8	662.828	60.0
2198681: INSTALACION DEL COMEDOR ESCOLAR EN LA I.E. GERMAN POMALAZA RIXE, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	382.877		337.554	0	80.81	41.722	51.6	379.277	99.0
2198682: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL JARDIN DE NIÑOS N° 564 DEL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	367.362		159.902	0	213.411	144.038	67.5	303.941	83.0
2199494: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL ESTADIO MUNICIPAL HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,177,679		0	0	1,170,180	1,125,172	96.2	1,125,172	96.0
2204184: AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA NRO 1058 SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	280.693	243.531	8	0	22	0	0.0	251.531	90.0
2215408: MEJORAMIENTO VIAL CALLE HUANCAYO TRAMO: 2 DE MAYO -CALLE GARSILAZO DE LA VEGA Y CALLE GARCILAZO DE LA VEGA TRAMO: CALLE HUANCAYO - CALLE LIMA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	638.841	629.452	0	0	0	0	0.0	629.452	99.0

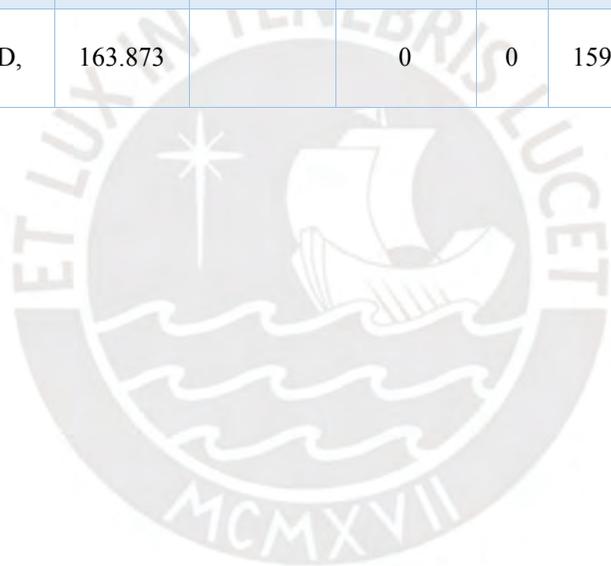
Proyecto	Costo	2015		2015				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2013	2014						
2215419: MEJORAMIENTO VIAL DE LA CALLE PROGRESO TRAMO: CALLE 28 DE JULIO - CALLE HUANCVELICA; CALLE HUANCVELICA TRAMO: CALLE PROGRESO - CALLE JUNIN Y CALLE JUNIN TRAMO: CALLE HUANCVELICA - CALLE 28 DE JULIO, HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	684.607	766.688	0	0	0	0	0.0	766.688	112.0
2215458: MEJORAMIENTO VIAL EN LA CALLE 28 DE JULIO, TRAMO: ARCO DE INGRESO - PUENTE DOS DE MAYO, CALLE 28 DE JULIO, TRAMO: CALLE CACERES - CALLE SANTA ROSA, CALLE SANTA ROSA, TRAMO: 28 DE JULIO -CALLE HUANUCO, HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	946.856	923.298	0	0	24.393	23.558	96.6	946.856	100.0
2219884: INSTALACION DE ESPACIO DEPORTIVO EN EL CENTRO POBLADO DE SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	900.848	625.3	223.307	0	0	0	0.0	848.607	94.0
2220573: INSTALACION DEL CENTRO DE PROMOCION Y VIGILANCIA COMUNAL DEL CUIDADO INTEGRAL DE LA MADRE Y EL NIÑO BARRIO BRISAS DEL TINGO COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	218.12	195.58	21.131	0	0	0	0.0	216.711	99.0
2259331: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE PREVENCION Y ATENCION DE EMERGENCIAS Y DESASTRES EN SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	81.36		0	0	81.36	44.091	54.2	44.091	54.0

Parte C

Proyecto	Costo	2016		2016				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año			Devengado	Avance %		
		2014	2015	PIA	PIM				
2174578: INSTALACION DE UN COMPLEJO DEPORTIVO Y RECREATIVO HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	6,244,434	1,677,379	1,113,596	0	3,919,965	3,406,631	86.9	6,197,607	99.0
2174880: INSTALACION SERVICIO DE RED DE DATOS Y VIDEO E IMPLEMENTACION DE PIZARRAS INTERACTIVAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	244.599	215.247	0	0	118.587	24.46	20.6	239.707	98.0
2182449: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL PRONOEI PATITOS EN HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	299.716	259.376	9.37	0	20.63	2.26	11.0	271.006	90.0
2193323: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE TRAMO HUAYHUAY - TINCOCANCHA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	2,098,688	1,510,685	545.688	0	16.727	0	0.0	2,056,374	98.0
2193768: INSTALACION DEL SUBSISTEMA DE DISTRIBUCION SECUNDARIA Y ALUMBRADO PUBLICO EN LA ZONA PERIFERICA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	136.066	105.62	24.455	0	5.991	0	0.0	130.075	96.0
2195734: ADQUISICION DE AMBULANCIA PARA ATENCION DE EMERGENCIAS EN EL PUESTO DE	311.5	0	0	0	310.8	292.4	94.1	292.4	94.0

Proyecto	Costo	2016		2016		Avance %	Ejecución Total	Avance % Total	
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM				
		2014	2015	Devengado					
SALUD HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2195736: INSTALACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE RESIDUOS SOLIDOS Y PROGRAMA DE CAPACITACION AMBIENTAL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	63.675	57.1	0	0	18.035	0	0.0	57.1	90.0
2198038: INSTALACION DEL SERVICIO DE INTERNET DE BANDA ANCHA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL AMBITO DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,101,954	0	662.828	0	315.978	180.654	57.2	843.482	77.0
2198682: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL JARDIN DE NIÑOS N° 564 DEL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	390.932	159.902	144.038	0	94.373	77.376	82.0	381.317	98.0
2239541: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE GANADO OVINO Y PROTECCION DE PASTOS NATIVOS EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	884.918		0	0	0	0	0.0	0	0.0
2255953: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA EN EL AREA DE MAQUINARIA PESADA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	82.5		0	0	0	0	0.0	0	0.0
2259331: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE PREVENCION Y ATENCION DE EMERGENCIAS Y DESASTRES EN SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	81.36		44.091	0	58.548	33.357	57.0	77.448	95.0
2320047: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	277.52		0	0	274.078	270.895	98.8	270.895	98.0

Proyecto	Costo	2016		PIA	PIM	2016		Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año			Devengado	Avance %		
		2014	2015						
EDUCATIVO MEDIANTE LA IMPLEMENTACION Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE AMBITO DE INFLUENCIA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2330733: MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACION DE LAS INSTITUCIONES DE LA MUNICIPALIDAD, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	163.873		0	0	159.873	0	0.0	0	0.0



Parte D

Proyecto	Costo	2017				2017		Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2015	2016						
2174880: INSTALACION SERVICIO DE RED DE DATOS Y VIDEO E IMPLEMENTACION DE PIZARRAS INTERACTIVAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	244.599	215.247	24.46	0	0	0	0.0	239.707	98.0
2174578: INSTALACION DE UN COMPLEJO DEPORTIVO Y RECREATIVO HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	6,244,434	2,790,976	3,406,631	0	0	0	0.0	6,197,607	99.0
2182449: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL PRONOEI PATITOS EN HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	299.716	268.746	2.26	0	0	0	0.0	271.006	90.0
2193323: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE TRAMO HUAYHUAY - TINCOCANCHA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	2,098,688	2,056,374	0	0	0	0	0.0	2,056,374	98.0
2193768: INSTALACION DEL SUBSISTEMA DE DISTRIBUCION SECUNDARIA Y ALUMBRADO PUBLICO EN LA ZONA PERIFERICA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	136.066	130.075	0	0	0	0	0.0	130.075	96.0
2195734: ADQUISICION DE AMBULANCIA PARA ATENCION DE EMERGENCIAS EN EL PUESTO DE SALUD HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	311.5	0	292.4	0	0	0	0.0	292.4	94.0

Proyecto	Costo	2017		2017				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2015	2016						
2198038: INSTALACION DEL SERVICIO DE INTERNET DE BANDA ANCHA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL AMBITO DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,101,954	662.828	180.654	0	94.621	92.82	98.1	936.302	85.0
2198682: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL JARDIN DE NIÑOS N° 564 DEL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	390.932	303.941	77.376	0	15.974	0	0.0	381.317	98.0
2239541: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE GANADO OVINO Y PROTECCION DE PASTOS NATIVOS EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,726,022		0	0	1,013,540	173.017	17.1	173.017	10.0
2255953: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA EN EL AREA DE MAQUINARIA PESADA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	82.5		0	0	0	0	0.0	0	0.0
2259331: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE PREVENCION Y ATENCION DE EMERGENCIAS Y DESASTRES EN SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	81.36	44.091	33.357	0	0	0	0.0	77.448	95.0
2320047: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO MEDIANTE LA IMPLEMENTACION Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE AMBITO DE INFLUENCIA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	277.52		270.895	0	0	0	0.0	270.895	98.0
2330731: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	428.75		0	0	106.59	0	0.0	0	0.0

Proyecto	Costo	2017		2017				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2015	2016						
COMUNALES, EDUCATIVOS CULTURALES Y DEPORTIVOS, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2330733: MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACION DE LAS INSTITUCIONES DE LA MUNICIPALIDAD, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	163.873		0	0	159.873	117	73.2	117	71.0
2330738: MEJORAMIENTO Y APERTURA DE LA TROCHA CARROZABLE TRAMO ISHANCA CANCHA - PUMAHUASI, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,107,011		0	0	1,095,011	107.401	9.8	107.401	10.0
2337974: MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD Y SEGURIDAD VEHICULAR Y PEATONAL EN LA CALLE DOS DE MAYO, CALLE HUANCAYO, CALLE LIMA Y CALLE JUNIN EN EL BARRIO TINGO, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	803.69		0	0	793.691	775.2	97.7	775.2	96.0
2340245: MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEPORTIVAS 2017, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	154.323		0	0	141.287	58.325	41.3	58.325	38.0
2342996: MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EDUCATIVAS A INSTITUCIONES PUBLICAS, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	85		0	0	80	77.6	97.0	77.6	91.0

Proyecto	Costo	2018		2018				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2016	2017						
2174578: INSTALACION DE UN COMPLEJO DEPORTIVO Y RECREATIVO HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	6,244,434	6,197,607	0	0	0	0	0.0	6,197,607	99.0
2174880: INSTALACION SERVICIO DE RED DE DATOS Y VIDEO E IMPLEMENTACION DE PIZARRAS INTERACTIVAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	244.599	239.707	0	0	0	0	0.0	239.707	98.0
2182449: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL PRONOEI PATITOS EN HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	299.716	271.006	0	0	0	0	0.0	271.006	90.0
2193323: CONSTRUCCION DE TROCHA CARROZABLE TRAMO HUAYHUAY - TINCOCANCHA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN		2,056,374	0	0	0	0	0.0	2,056,374	
2193768: INSTALACION DEL SUBSISTEMA DE DISTRIBUCION SECUNDARIA Y ALUMBRADO PUBLICO EN LA ZONA PERIFERICA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	136.066	130.075	0	0	0	0	0.0	130.075	96.0
2195734: ADQUISICION DE AMBULANCIA PARA ATENCION DE EMERGENCIAS EN EL PUESTO DE SALUD HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	311.5	292.4	0	0	0	0	0.0	292.4	94.0
2195736: INSTALACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE RESIDUOS SOLIDOS Y PROGRAMA DE CAPACITACION AMBIENTAL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	63.675	57.1	0	0	0	0	0.0	57.1	90.0

Proyecto	Costo	2018		2018				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2016	2017						
2198038: INSTALACION DEL SERVICIO DE INTERNET DE BANDA ANCHA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL AMBITO DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,101,954	843.482	92.82	0	0	0	0.0	936.302	85.0
2198682: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL JARDIN DE NIÑOS N° 564 DEL, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	390.932	381.317	0	0	0	0	0.0	381.317	98.0
2239541: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE GANADO OVINO Y PROTECCION DE PASTOS NATIVOS EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,726,022	0	173.017	743.983	743.983	0	0.0	173.017	10.0
2255953: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA EN EL AREA DE MAQUINARIA PESADA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	82.5	0	0	0	0	0	0.0	0	0.0
2259331: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE PREVENCION Y ATENCION DE EMERGENCIAS Y DESASTRES EN SAN JOSE DE ANDAYCHAGUA, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	81.36	77.448	0	0	0	0	0.0	77.448	95.0
2320047: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO MEDIANTE LA IMPLEMENTACION Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE AMBITO DE INFLUENCIA DE HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	277.52	270.895	0	0	0	0	0.0	270.895	98.0
2330731: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	428.75		0	0	0	0	0.0	0	0.0

Proyecto	Costo	2018		2018				Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año	Ejecución año	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
		2016	2017						
COMUNALES, EDUCATIVOS CULTURALES Y DEPORTIVOS, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN									
2330733: MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACION DE LAS INSTITUCIONES DE LA MUNICIPALIDAD, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	163.873	0	117	0	0	0	0.0	117	71.0
2330738: MEJORAMIENTO Y APERTURA DE LA TROCHA CARROZABLE TRAMO ISHANCA CANCHA - PUMAHUASI, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	1,107,011		107.401	0	0	0	0.0	107.401	10.0
2337974: MEJORAMIENTO DE LA TRANSITABILIDAD Y SEGURIDAD VEHICULAR Y PEATONAL EN LA CALLE DOS DE MAYO, CALLE HUANCAYO, CALLE LIMA Y CALLE JUNIN EN EL BARRIO TINGO, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	803.69		775.2	0	0	0	0.0	775.2	96.0
2340245: MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEPORTIVAS 2017, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	154.323		58.325	0	0	0	0.0	58.325	38.0
2342996: MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EDUCATIVAS A INSTITUCIONES PUBLICAS, DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI - JUNIN	85		77.6	0	0	0	0.0	77.6	91.0
2397295: RENOVACION DE LAVADERO Y RENOVACION DE ACCESORIOS PARA URINALES O INODOROS EN EL(LA) I.E. N° 564 EN LA LOCALIDAD HUAYHUAY, DISTRITO DE HUAYHUAY, PROVINCIA YAULI,	0		11.048	0	0	0	0.0	11.048	

2018									
Proyecto	Costo	Ejecución	Ejecución	2018				Ejecución	Avance
		al año	año	PIA	PIM	Devengado	Avance		
		2016	2017				%		
DEPARTAMENTO JUNIN									

Parte F

2015									
Proyecto	Costo	Ejecución	Ejecución	2015				Ejecución	Avance
		al año	año	PIA	PIM	Devengado	Avance		
		2013	2014				%		
2111787: CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE ESTIMULACION TEMPRANA PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 3 AÑOS DE EDAD Y ESTIMULACION PRENATAL PARA MADRES GESTANTES DEL DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI LA OROYA - JUNIN	625.446	595.679	0	0	7.7	5	64.9	600.679	96.0
2016									
Proyecto	Costo	Ejecución	Ejecución	2016				Ejecución	Avance
		al año	año	PIA	PIM	Devengado	Avance		
		2014	2015				%		
2111787: CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE ESTIMULACION TEMPRANA PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 3 AÑOS DE EDAD Y ESTIMULACION PRENATAL PARA MADRES GESTANTES DEL DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI LA OROYA - JUNIN	625.446	595.679	5	0	2.7	0	0.0	600.679	96.0
2017									
Proyecto	Costo	Ejecución	Ejecución	2017				Ejecución	Avance
		al año	año						

Proyecto	Costo	2015	2016	PIA	PIM	Devengado	Avance %	Ejecución Total	Avance % Total
		Ejecución al año 2016	Ejecución año 2017	PIA	PIM	Devengado	Avance %		
2111787: CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE ESTIMULACION TEMPRANA PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 3 AÑOS DE EDAD Y ESTIMULACION PRENATAL PARA MADRES GESTANTES DEL DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI LA OROYA - JUNIN	625.446	600.679	0	0	2.7	0	0.0	600.679	96.0
2111787: CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE ESTIMULACION TEMPRANA PARA NIÑOS Y NIÑAS DE 0 A 3 AÑOS DE EDAD Y ESTIMULACION PRENATAL PARA MADRES GESTANTES DEL DISTRITO DE HUAYHUAY - YAULI LA OROYA - JUNIN	625.446	600.679	0	0	0	0	0.0	600.679	96.0

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia

Anexo U: Correos que confirman el compromiso de la empresa con apoyarnos para la elaboración de la tesis

Parte A

De: Russo Checa, Juan Bautista
Enviado el: lunes, 06 de noviembre de 2017 08:51 a.m.
Para: Roque Mejía, Lorena Luz, Villar Bonilla, Arnold Alberto
CC: Doig Hoyle, María Sofía, Servat Pereira De Sousa, Roberto Juan, Gamarra Passano, Ximena, Bertorini Svec, Stefano
Asunto: RV: Tesis Responsabilidad Social Externa de Volcan

Estimados Lorena y Arnold:

Les escribo para comentarles que unos alumnos de la Universidad Católica están trabajando su tesis de pre-grado sobre la responsabilidad social externa de Volcan en la comunidad de Huayllay.

Nos reunimos con ellos la semana pasada para conocer su "enfoque" y metodología, y tienen nuestro visto bueno. Con ello, quisiéramos su apoyo para que Sofía sea su contacto con el equipo y se pueda reunir con ellos para conocer mejor el alcance y ver de guiarlos al respecto.

Quedo atento a cualquier consulta o comentario.

Saludos,



Volcan Compañía Minera S.A.A.
Gerencia de Resp. Social y RR.LL

Juan Russo Checa
Jefe de Obras por Impuestos y
Responsabilidad Social

Av. Manuel Olguín 373 Piso 7 - Surco
Edificio EL QUIBO
Central: 416-7000 Anexo: 7136
C. 920 272763 / 999 181793
www.volcan.com.pe
jrusso@volcan.com.pe

Parte B

 **Carlos Huihua** <carloshuihua@gmail.com> 11/12/17 
para Servat, Russo, Medrano, mi 
Estimado Roberto Servat:
Gusto en saludarlo nuevamente. Le escribo en esta ocasión para comentarle que estamos avanzando nuestra investigación sobre Volcan, sin embargo conversando con Carolina Medrano, a quien copio en el correo, nos comentó que para seguir el proceso de manera más formal, necesitamos la aprobación de su parte para poder hacer el trabajo de campo y la recopilación de data bibliográfica sobre Huayhuay a fin de poder continuar con nuestro análisis. Quedamos atentos a sus comentarios.
Saludos cordiales,
...

 **Servat Pereira De Sousa, Roberto Juan** <RServat@volcan.com.pe> 11/12/17 
para Carlos, Russo, Medrano, mi 
De mi parte no hay inconveniente, pero es importante que Carolina coordine con la operación, para que hay autorización así como cumplir nuestras reglas de la Unidad.
RS
De: Carlos Huihua [mailto:carloshuihua@gmail.com]
Enviado el: lunes, 11 de diciembre de 2017 4:02 p. m.
Para: Servat Pereira De Sousa, Roberto Juan <RServat@volcan.com.pe>
CC: Russo Checa, Juan Bautista <jrusso@volcan.com.pe>; Medrano Vargas, Carolina Noemi <CMedrano@volcan.com.pe>; Claudia Sabrina Cárdenas Valencia <cardenasv.cs@pucp.pe>
Asunto: Re: RV: Consulta sobre investigación de Responsabilidad Social en Volcan

Parte C

 **Carlos Huihua** 8 ene. 
para mi 
FYI
----- Mensaje reenviado -----
De: Servat Pereira De Sousa, Roberto Juan <RServat@volcan.com.pe>
Fecha: 7 de enero de 2018, 20:45
Asunto: Re: Tesis PUCP: Información sobre Huay huay
Para: Carlos Huihua <carloshuihua@gmail.com>
Juan siendo una empresa que cotiza en bolsa la única información que podemos dar es la que está en el reporte de sostenibilidad y la memoria.
Enviado desde mi iPhone
...