

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA *REDES EMPRESARIALES* DE LA EMPRESA PRIVADA ARES, MINA INMACULADA; Y SU CONTRIBUCIÓN CON EL RELACIONAMIENTO CON SU ZONA DE INFLUENCIA, DISTRITO DE OYOLO-AYACUCHO DEL 2016 AL 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

AUTORA:

GIOVANNA JEANETT COLLANQUE TORRES

ASESOR:

MG. JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA

Octubre - 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El relacionamiento con las comunidades aledañas, es determinante para el desarrollo de las actividades extractivas. La presente investigación estudia el relacionamiento comunitario de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo (región Ayacucho) a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales que implementó la compañía minera en los años 2016-2017.

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, debido a que se tiene como objetivo, analizar y conocer desde los propios actores, los factores que han contribuido con el relacionamiento entre ARES y el distrito de Oyolo, tomando como referencia el Programa Redes Empresariales (PRE) ejecutado por el equipo técnico del Colectivo Integral de Desarrollo (CID).

Los resultados demostraron que la gestión de dicho Programa, con la organización de la *Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo*, sí ha contribuido con el relacionamiento entre la Mina Inmaculada y los productores locales, mejorándose los puentes de diálogo y la paz social; lo que, sin embargo, aún no es satisfactoria. La población de Oyolo reconoce mínimamente los beneficios que reciben de ARES, a pesar que ésta sí agrega valor económico a Oyolo.

Es importante señalar que el equipo de relaciones comunitarias de la empresa se mantuvo al margen sobre el afianzamiento de la mina en Oyolo; lo que ha influido en que el relacionamiento no sea tan fácil. En esta primera etapa, más que buscar el reconocimiento abierto de la población como aliados, fue buscar su aceptación rápida para que la mina se instale en su territorio sin mayor riesgo social.

La presente investigación señala que es menester para ARES, evaluar la coyuntura social y fortalecer la imagen de la mina como empresa aliada socialmente responsable, así como participar en el empoderamiento de los productores.

ABSTRACT

The community relationship is determinant for the development of extractive activities. The present investigation emphasizes the ARES Mining Company, Mina Immaculate, in its community relationship with the Oyolo district, with the implementation of the Business Networks Program after the 2015 social situation.

The research is developed from a qualitative approach, due to the nature of the objective, which is to analyze and know what factors have been implemented by the technical team of the CID, leader of the network program, have contributed to the relationship between ARES and Oyolo.

The results showed that the management of the Business Networks Program with the creation of the Villa de Oyolo Producers Network, does contribute to the community relationship between the mine and local producers, having as intermediary the CID to create bridges of dialogue between Immaculate and Oyolo. Achieving social peace until today.

However, there is only minimal recognition by the population of Oyolo regarding the benefits they receive from ARES. The mine is not identified as an actor that adds economic value to Oyolo, it's only considered as CID ally, despite the fact that the program is funded by ARES. It is valid to comment that the Community Relations team remained on the sidelines about strengthening the presence of the mine in Oyolo, since, in this first stage, rather than seeking open recognition of the population as allies, it was to seek acceptance of the population so that a mine installed in its territory continues to operate without greater social risk.

To conclude, it is necessary for ARES to evaluate once again the social situation to take the next step, to strengthen the image of the mine as a socially responsible allied company, and to continue with the empowerment of producers.

AGRADECIMIENTOS

A la Maestría en Gerencia Social, en especial a mi asesor, Profesor Javier Pineda por su ejemplo de excelencia y su compromiso con la educación.

A Renzo Terrazas y Héctor López por su colaboración y motivación para trabajar en equipo, considerando las oportunidades que brinda la sinergia entre la inversión privada y las comunidades campesinas.

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad de volver a empezar.

A mi padre por el amor a la patria y su pasión por hacer las cosas
creyendo en un Perú diferente.

A mi madre por su ejemplo de perseverancia y fortaleza para
continuar siempre adelante.

A mis hermanas y a Cielo porque sus sonrisas mantienen firme el
objetivo de aprender para construir un Perú con oportunidades.

A los niños de las comunidades campesinas de Ayacucho porque
con sus pequeños rostros iluminan el camino y renuevan la
esperanza en una nación diferente.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	5
ÍNDICE	6
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	21
1.3. JUSTIFICACIÓN	22
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4.1. Objetivo general.....	26
1.4.2. Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO II	27
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	27
2.1. ENFOQUES DE DESARROLLO	27
2.1.1. Enfoque de Desarrollo Territorial.....	27
2.1.2. Enfoques de Desarrollo Sostenible	28
2.1.3. Enfoque de desarrollo económico local (DEL)	29
2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	31
2.2.1. Características de la zona	31
2.2.2. Conflictos sociales latentes.....	31
2.2.3. Características socioeconómicas de la zona	34
2.2.4. La Compañía Minera Ares: Mina Inmaculada.....	36
2.2.5. Información general del distrito de Oyolo	38
2.3. DOCUMENTOS NORMATIVOS Y POLÍTICAS	41
2.3.1. <i>Decreto Legislativo 1020 - 2008 MINAGRI</i> y la asociatividad de los pequeños productores	41
2.3.2. Objetivos del Decreto Legislativo 1020 y la asociatividad de los pequeños productores	42
2.3.3. Estrategia Nacional de Agricultura familiar 2015 - 2021.....	42
2.3.4. Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (PCM /2011).....	43
2.4. BREVE DESCRIPCIÓN DE PROGRAMA REDES EMPRESARIALES.....	44
2.5. INVESTIGACIONES RELACIONADAS.....	49
2.5.1. Experiencias del sector público	49
2.5.2. Experiencias del sector privado.....	52
2.6. PRINCIPALES CONCEPTOS.....	53
2.6.1. Desarrollo humano e integral.....	53
2.6.2. Capital social	54
2.6.3. Cadenas Productivas	55
2.6.4. La asociatividad	56
2.6.5. Responsabilidad Social.....	58
2.6.6. Concepto: Relaciones comunitarias	67
2.6.7. Desarrollo Territorial.....	67

2.6.8. Empoderamiento.....	68
CAPÍTULO III	70
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN O ESTRATEGIA METODOLÓGICA	70
3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.2. FORMA DE INVESTIGACIÓN	70
3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	70
3.4. UNIVERSO	71
3.5. MUESTRA	71
3.6. PROCEDIMIENTO PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN	71
3.7. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN	71
CAPÍTULO IV	72
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ..	72
4.1. ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS HALLAZGOS RECOGIDOS EN CAMPO	73
4.1.1. Perfil del usuario de derecho	73
4.2. FACTORES DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES, IMPLEMENTADO POR LA ONG COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO (CID), QUE HAN INFLUENCIADO EN EL RELACIONAMIENTO DE LA EMPRESA MINERA ARES, MINA INMACULADA CON EL DISTRITO DE OYOLO	76
4.2.1. Acciones que implementa el Programa Redes Empresariales	96
4.3. PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS CONOCIMIENTOS PRODUCTIVOS ADQUIRIDOS POR LOS PRODUCTORES DE LA RED A TRAVÉS DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES.....	111
4.3.1. Conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales.....	111
4.3.2. Puesta en práctica de los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales ..	113
4.4. PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS PRODUCTORES LOCALES DE LOS BENEFICIOS QUE RECIBEN DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES	117
4.4.1. Beneficios que reciben los productores locales del Programa Redes Empresariales.....	117
CAPÍTULO V	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
5.1. CONCLUSIONES GENERALES	130
5.2. CONCLUSIONES SEGÚN LINEAMIENTOS	134
5.2.1. Lineamiento 1: Factores que han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo; a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG Colectivo Integral del Desarrollo (CID).....	134
5.2.2. Lineamiento 2: Puesta en práctica de los conocimientos técnicos productivos adquiridos por los productores de la Red Agropecuaria de la Villa de Oyolo del Programa Redes Empresariales.	137
5.2.3. Lineamiento 3: Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.	139
5.3. RECOMENDACIONES GENERALES.....	141
5.4. RECOMENDACIONES SEGÚN LINEAMIENTOS.....	143

5.4.1. Lineamiento 1: Factores que han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES; a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales con el distrito de Oyolo.	143
5.4.2. Lineamiento 2: Puesta en práctica de los conocimientos técnicos adquiridos por la Red de Productores de las acciones del Programa Redes Empresariales.....	145
5.4.3. Lineamiento 3: Percepción que tienen los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.....	146
CAPÍTULO VI.....	148
PROPUESTA DE MEJORA.....	148
6.1. OBJETIVO GENERAL	148
6.2. PRIORIDADES.....	149
6.3. ENFOQUES TRANSVERSALES.....	149
6.4. ACCIONES CONCRETAS.....	152
ANEXOS	156
ANEXO 1. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA.....	156
ANEXO 2. VARIABLES E INDICADORES	157
ANEXO 3. TABLAS GENERALES CON VARIABLES E INDICADORES	160
ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PRODUCTORES QUE PARTICIPAN DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES	162
ANEXO 6. GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DEL COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO (CID) EJECUTORES DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES	172
ANEXO 7. ALGUNAS FOTOS DE LOS PARTICIPANTES DE LA RED DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA VILLA DE OYOLO.	173
BIBLIOGRAFÍA	175

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALA	: AUTORIDAD LOCAL DEL AGUA
ANA	: AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA
ASOCAM	: PLATAFORMA LATINOAMERICANA – AGENCIA SUIZA
CÍA	: COMPAÑÍA
CID	: COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO
CIES	: CONSORCIO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL
CIPCA	: CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DEL CAMPESINADO
COP	: COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO
COSUDE	: LA AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN
DAC	: DECLARACIÓN ANUAL CONSOLIDADA
DGP	: DIRECCIÓN GENERAL PARLAMENTARIA
DGPA	: LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN AGRARIA
EIA	: ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL
FIGMMG	: INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
FONCODES	: FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL
GRADE	: GRUPO DE ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO
GRI	: GLOBAL REPORTING INICIATIVE
IIEE	: INSTITUCIONES EDUCATIVAS
IDAT	: INSTITUTO EN LIMA
IEP	: INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS
IMZ	: INTERNATIONAL MINERALS CORPORATION
INEI	: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
MGS	: MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL
MEF	: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MIDIS	: MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL
MINAG	: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO
MINAGRI	: MINISTERIO DE AGRICULTURA
MINEM	: MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
MMAA	: MINISTERIOS DEL MEDIO AMBIENTE
ODS	: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

OEFA	: ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL
OGPA	: LA OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN AGRARIA
OIT	: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
ONGs	: ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
OXFAM	: OXFORD COMMITTEE FOR FAMINE RELIEF
PEA	: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA
PEMEX	: PETRÓLEOS MEXICANOS
PLACME	: PLANTA DE LÁCTEOS CONVENIO MARCO DE ESPINAR
PNUD	: PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
PRE	: PROGRAMA REDES EMPRESARIALES
PUCP	: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PYMES	: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
RRCC	: RELACIONES COMUNITARIAS
RRHH	: RECURSOS HUMANOS
RSC	: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
RSE	: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
TECSUP	: INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN PERÚ
UNMSM	: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza el Programa Redes Empresariales de Compañía Minera ARES, Minera Inmaculada, implementado en una de sus zonas de influencia como es el distrito de Oyolo, en los años 2016-2017, analizando la gestión del programa de redes como tal y su contribución con el relacionamiento comunitario entre comunidad y empresa privada, la cual busca la paz social para que la mina Inmaculada continúe trabajando con normalidad.

Vale mencionar que, debido a la coyuntura social del año 2015, un paro promovido y ejecutado por la población de Oyolo, el relacionamiento que existía entre la minera y la localidad indicada, atravesaba por una delgada línea de incertidumbre entre la expectativa positiva del cumplimiento de compromisos asumidos por la minera y la falta de confianza de la población de Oyolo.

De ahí que esta investigación busca, antes que nada, responder la interrogante de cómo la implementación del Programa Redes Empresariales con la creación de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo contribuye con retomar y/o fortalecer el relacionamiento comunitario entre los actores indicados.

Por ello, la tesis está dividida en seis capítulos. El primer capítulo se refiere al planteamiento de la presente investigación, señalando las preguntas, los objetivos específicos y la justificación. El segundo capítulo trata sobre el marco teórico donde se describen los temas y ejes de estudio, con especial énfasis en el enfoque de desarrollo territorial desde las redes empresariales, la responsabilidad social y el relacionamiento comunitario. Igualmente, se aborda la importancia del capital social, del empoderamiento, cadenas productivas, responsabilidad social y sus estándares, entre otros temas relevantes para el presente informe. Asimismo, se describen experiencias nacionales similares al trabajo del programa redes empresariales.

El tercer capítulo incluye el diseño de la investigación, en esta oportunidad se sustenta la estrategia cualitativa de estudios de caso, se definen las variables y el detalle del número de entrevistas realizadas en campo para este estudio. Además del plan de trabajo de la investigación.

En el cuarto capítulo contiene la presentación analítica de los resultados correspondientes al estudio de caso, es decir se explican los resultados del trabajo de campo y se detalla los hallazgos encontrados respecto a la percepción de los productores locales sobre la influencia del Programa Redes Empresariales y su relación con la Mina Inmaculada, enfatizando la coyuntura social del año 2015 hasta la actualidad. Se presenta el análisis, resultados y su interpretación añadiendo información complementaria para mejor comprensión.

En el quinto capítulo, contiene la presentación de las conclusiones generales de la investigación que buscan responder las preguntas iniciales que dirigieron el desarrollo de la investigación, sobre los factores de la implementación del programa de redes que han influenciado el relacionamiento comunitario entre la mina y la población de Oyolo.

En el sexto capítulo se presenta la propuesta de implementación, destacando la propuesta de la implementación de un plan de comunicación enfatizando la asociatividad y comercialización de productos ecológicos en aras de contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Finalmente, se espera que esta tesis sea en beneficio de todos los actores involucrados en los programas de Responsabilidad Social como medio para alcanzar un desarrollo sostenible.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES DE LA EMPRESA PRIVADA ARES, MINA INMACULADA, Y SU CONTRIBUCIÓN CON EL RELACIONAMIENTO CON SU ZONA DE INFLUENCIA, DISTRITO DE OYOLO - AYACUCHO DEL 2016 AL 2017

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ayacucho es una de las regiones más pobres del país y además donde se ha dejado las mayores huellas de violencia política. En esta zona y en casi todos sus pueblos rurales se dio la mayor crisis de representación de Estado; y su ausencia, dejó sin amparo a mujeres, niños y niñas inocentes en medio de un conflicto de violencia armada política y social.

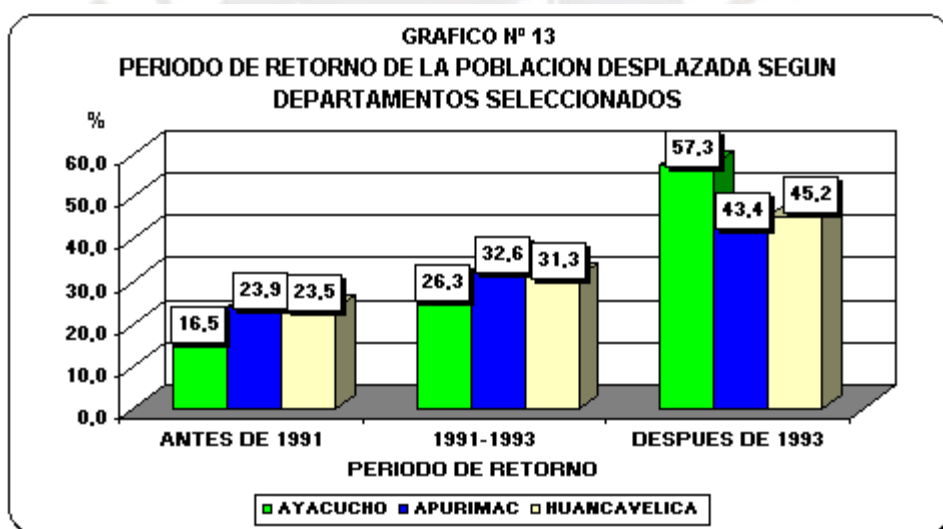
En Ayacucho encontramos que las provincias de Paucar del Sara Sara y Parinacochas sufrieron los embates del terrorismo en la década de los 80. Época en la cual muchos de los pobladores migraron a ciudades grandes como: Lima, Arequipa, Cusco, etcétera. “A inicios de los 80, Ayacucho tenía una población de 503 392 personas, las mismas que se fueron de sus tierras por salvar sus vidas y las de sus familias, y para el año 1992, 12 años después, mientras que en otros lugares la población crecía, la población en la región mencionada era de 492 507 personas” (INEI 2018: s/p).

Es menester informarse sobre la época del terrorismo y la violencia que afectó a nuestro país, es preciso conocer los diferentes “eventos que causaron la muerte de 69, 280 peruanos, la respuesta por parte del gobierno, las Fuerzas Armadas y movimientos ciudadanos y las consecuencias que generaron” (Perú 21, 2018: s/p).

Al hablar de la zona donde realizamos el estudio (Ayacucho), no podemos dejar de mencionar su historia violenta, y la influencia de estos hechos, en la desconfianza y apatía de los pobladores de Oyolo.

Es necesario continuar y ser parte de la construcción de los lazos de reconciliación para curar las heridas del pasado. Luego de esa época, miles de personas de las zonas rurales como Ayacucho y Apurímac dejaron todo, solo por continuar con vida y salvar a sus familias, pese a ello, algunos no lograron continuar el viaje con vida. Algunas de las personas que sobrevivieron muy probablemente nunca olvidarán el pasado; pero, volverán a comenzar de nuevo en sus tierras, con su gente, con sus usos y costumbres.

Gráfico 1: Población desplazada según departamentos



Fuente: INEI – Biblioteca Virtual.

Retorno a su pueblo natal, según refiere el INEI en su libro Perú: Migraciones Internas 1993-2007:

(...) después de 1992, los desplazados retornaron a sus hogares y a sus tierras. Ayacucho tuvo el mayor porcentaje de familias retornantes (68,1%) en muchos casos otros volvieron por la falta de trabajo en los lugares de refugio, deseo de recuperar las cosas dejadas, deseo de reencontrar el lazo con la familia y la inadaptación que experimentaron en los lugares de refugio, especialmente las personas de la tercera edad (INEI 2009: 40-41).

A partir de 1993, se inician obras de infraestructura económica y social en las zonas afectadas por la violencia se despliega la posibilidad de efectuar retornos organizados con mejores posibilidades de reasentamiento.

Con la aparición de la minería en Ayacucho, algunas de las personas que se habían ido a la ciudad, volvieron, prueba de ello, son los índices del INEI, para el 2007. No obstante, el descubrimiento de minas en Ayacucho data desde 1630 en Lucanas y Parinacochas. En 1997 existían según el INEI 108 yacimientos mineros, pero solo 16 estaban en explotación. Y, la empresa ARES sólo tenía a la Mina *Pallancata* en explotación.

Un factor novedoso en medio de los movimientos sociales en la zona, es la presencia del sector minero que comienza a dinamizar la zona en base a sus actividades mineras.

Es de conocimiento general que la minería es una de las actividades extractivas que genera más rentabilidad a nivel mundial, nacional y local, y está presente en diferentes contextos y lugares en los cuales se asientan.

Actualmente en esta región, están asentándose, más empresas en yacimientos mineros, y es menester que esta experiencia productiva traiga mejoras de empleo decente, estable y digno a la población, así como mejoras de sus condiciones de habitabilidad, de salud y alimentación.

La presente investigación, respecto a la relación que existe entre la minera ARES y la población de OYOLO puede dar luces respecto a los problemas existentes, así como a las posibilidades de diálogo, lo que en este caso se intenta a partir de un programa de emprendimiento como es el *Programa de Redes Empresariales* basada en la capacitación y mejora de su producción agrícola, cuyos excedentes pueden ser comercializados además de mejorar la alimentación familiar.

La dinámica extractiva de las empresas mineras causa modificaciones en la vida de las poblaciones, en el peor de los casos logran su rentabilidad afectando el

medioambiente, en algunos casos puede ser una oportunidad de mejora de la organización comunal, de sus recursos naturales y de sus condiciones de vida.

En el caso de la compañía minera ARES están implementando proyectos de responsabilidad social en favor de las poblaciones que colindan con sus operaciones mineras.

Cada vez hay mayor convicción de que el desarrollo sostenible, y la protección de los recursos naturales, se hace más cercano, con la participación activa, y la ejecución de proyectos de asociaciones, organizaciones de base, que se agrupan en redes empresariales.

En el 2009 se observa una recuperación de los precios en el mercado mundial de metales, favoreciendo con ello al país, que por las reformas desde la década de los 90 dan condiciones para las inversiones orientadas a la explotación de nuestros recursos mineros. Sin embargo, ese crecimiento no ha logrado disminuir las demandas y conflictos sociales que giran en torno a la actividad minera; contrariamente han suscitado la atención de la opinión pública nacional e incluso internacional, lo que constituye un reto a la gobernabilidad y a la democracia en el país (Revista del Instituto de Investigaciones (FIGMMG-UNMSM: 60-61).

La minería no es la misma que hace unas décadas, en América latina se ha hecho presente la responsabilidad social de la minería, tal como lo explica el Instituto de Investigaciones (FIGMMG-Perú) aparte de ello, a finales de los años sesenta y comienzos de los setenta se empezó a utilizar tecnologías más limpias con el ambiente. En el Perú, el cuidado con el ambiente de manera sistemática ocurre recién en los años 80; anteriormente la población sufrió los estragos de una explotación salvaje que deterioró sus fuentes de agua y les trajo enfermedades. Estas vivencias aún se mantienen en sus memorias y representan un reto a cambiar, con cuidado y con estrategias bien pensadas, además con el uso riguroso de tecnología limpia.

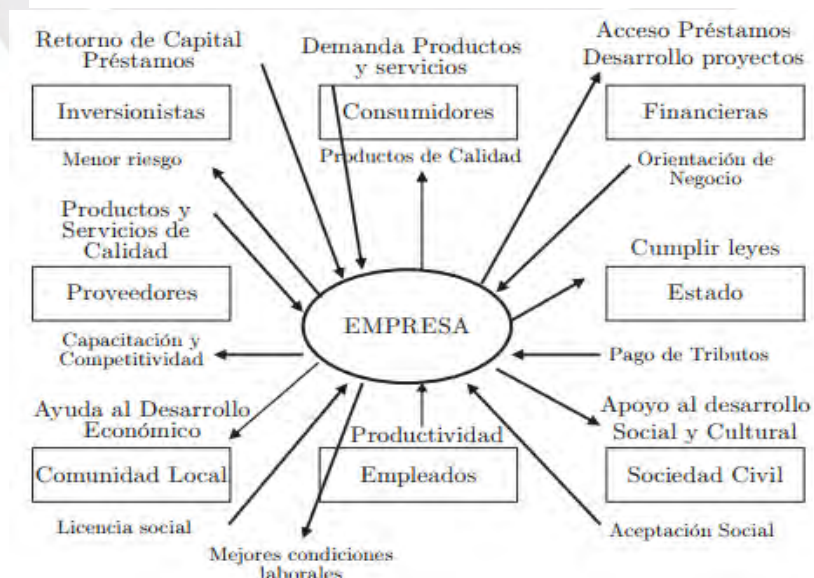
En los años 90 el Estado adopta una posición de privatización general e indiscriminada y prácticamente remata todas sus fuentes de riqueza sin pensar mucho en las condiciones laborales y legales para dicha explotación. En esta década, aparecen organizaciones que enfatizan la responsabilidad social empresarial, debido a cuatro sucesos: (i) Globalización de la economía y por ende sensibilización de los estándares sociales; (ii) Mayor competencia por

capitales de riesgo, en consecuencia, aplicación de buenas prácticas corporativas y estándares más altos; (iii) Deterioro ambiental y mala práctica de la sostenibilidad, (iv) Influencia de las ONGs que agudizaron las diferencias entre empresas mineras y su entorno (FIGMMG 2009: 62).

Al hablar de desarrollo sostenible y condiciones de vida, podemos decir que lo primero, según la Asamblea General de las Naciones Unidas, implica tres dimensiones -económica, social y ambiental-. Asimismo, en el mismo documento refiere que una de las tantas formas de poner fin a la pobreza, es apoyar a los pequeños agricultores de los países en desarrollo y emprender más acciones y medidas eficaces para fortalecer el apoyo a las personas que viven en estas zonas. En nuestro país además de la extrema pobreza, los pobladores de ámbitos rurales como Ayacucho, Apurímac, Junín, etc. han sido afectadas por el terrorismo.

En el Perú, el desarrollo sostenible tiene que ser parte de un proyecto ambicioso que entienda las peculiaridades de la comunidad, cuide el medio ambiente y aporte al desarrollo generando oportunidades de empleo para cambiar el contexto de pobreza que afecta a la sociedad actual.

Gráfico 2: Visión en proceso o en desarrollo



Fuente: Revista. FIGMMG 2009. Lima

Para el año 2015, se tenía en la cartera de proyectos del Ministerio de Energía y Minas de la región Ayacucho, el Proyecto Minero Inmaculada propiedad de la Minera ARES S.A.C. La misma que viene operando con el nombre de Unidad Operativa Inmaculada.

La extracción de oro se concentra en las operaciones de Minera Laytaruma S.A. (unidad de Laytaruma), Buenaventura (unidad de Breapampa), Compañía Casaden S.A.C. (unidad de Hacienda de Beneficios Metalex), Apumayo S.A.C. (unidades de Apurímac 41, Apurímac 42 y Apurímac) y Compañía Minera Ares S.A.C. (unidad de Pallancata), que concentran más del 90 por ciento (según datos al 2014) de la producción. En tanto en plata, el principal productor es la unidad de Pallancata con cerca del 70 por ciento de la producción anual (según información del 2014). Otros productores son Apumayo S.A.C. y Catalina Huanca Soc. Minera S.A.C. (BCRP- Informe económico y Social, Región Ayacucho 2015: p.107).

El retorno de los pobladores de Ayacucho, específicamente en las provincias de Paucar del Sara Sara y Parinacochas (ubicación de Mina Inmaculada), se vio motivada por las acciones de las empresas mineras. Dichos pobladores vieron que la agricultura, ya no era el único medio para subsistir. A parte de ello, tenían a la empresa privada que estaba presente en sus tierras, y por ello tenían la expectativa de satisfacer sus necesidades, salud, educación, infraestructura, trabajo, etc. a partir de las ganancias de la minera. Los pobladores conciben que la mina debe apoyarlos como parte de su responsabilidad social.

La mayoría de las empresas asumen como parte de su cultura organizacional, un compromiso de responsabilidad social que genere un aporte a desarrollo de la comunidad. Por ejemplo, para la presente investigación tomaremos en cuenta la política de Responsabilidad Social *Corporativa de Hochschild Mining*:

Hochschild Mining (en adelante, la “Compañía”) ha asumido voluntariamente la Responsabilidad Social como un valor central de la cultura de la compañía y compromiso con la sociedad. En los más de cincuenta años de existencia, la práctica de sus valores, el respeto a sus grupos de interés y sus certificaciones internacionales demuestran el compromiso con una estrategia de negocio integral basada en principios (Ignacio Bustamante: 2016).

La presente investigación enfatizará la experiencia del Programa Redes Empresariales como parte del plan de mejorar las relaciones comunitarias de la

Mina Inmaculada. El mismo que ha sido promocionado en el Informe de Sostenibilidad 2017:

El desarrollo socioeconómico. Redes de negocios: Este exitoso programa ha visto florecer a más de 250 productores agrícolas y ganaderos en su comercio. Habiéndose establecido en 2013, con solo 25 beneficiarios, se ha producido un impresionante nivel de aceptación del apoyo brindado por *el Grupo*. El proyecto se estableció originalmente con miembros de la comunidad que viven cerca de la Mina Inmaculada y, hoy en día, son proveedores de los contratistas de catering de la mina (Hochschild Mining 2018: 42).

Al respecto de esta Red de Negocios, vale mencionar que los primeros pilotos se desarrollaron en las localidades de los distritos de San Javier de Alpabamba con la Comunidad Campesina de Huallhua y el anexo de Soteca y; en el distrito de San Francisco de Rivacayco con los anexos de Huancute, Villa Patari, Belén y Santa Rosa de Cascara. En esta primera etapa, se consolidó el negocio con la Red Empresarial del Valle del Huanca Huanca.

En una segunda etapa, el negocio de Redes Empresariales se desarrolló en el distrito de Oyolo, el mismo que cuenta con una buena frontera agrícola a decir de los encargados del Programa Redes Empresariales.

La presente investigación se desarrollará en base a los principales enfoques de desarrollo como: enfoque de desarrollo económico local y desarrollo territorial. No obstante, en los últimos años se habla de financiamientos “tripartitos” que involucra a los gobiernos subnacionales, y actúan en beneficio de la población de las localidades aledañas a los proyectos y/o operaciones mineras. Los proyectos financiados para este sector existen cofinanciados por el sector privado y el Estado a través de los gobiernos locales, además de la participación de las comunidades.

Con el objetivo de analizar cómo contribuye el Programa Redes Empresariales de la Compañía Minera ARES, en la gestión de relaciones comunitarias, se toma en cuenta a los productores interesados en pertenecer a la *Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo* denominación del proyecto agropecuario financiado por ARES y ejecutado por la ONG Colectivo Integral de Desarrollo.

Es preciso analizar la percepción de los usuarios o sujetos de derecho, los medios de comunicación e información que utiliza la minera sobre las actividades que realiza, el grado de interacción entre los diferentes actores y la influencia del proyecto en la mejora económica de los productores de Oyolo.

Se tiene la finalidad de describir, analizar, y reflexionar sobre el impacto del trabajo de Redes Empresariales, en el relacionamiento entre la población de Oyolo y la empresa ARES. Asimismo, en base a esta experiencia, se quiere abrir la posibilidad de elaborar, y proponer proyectos de desarrollo local en alianza con el Estado, la comunidad y la empresa privada enfocadas a comunidades rurales peruanas; con miras a obtener resultados sobre el bienestar social, y desarrollo local. Ideas enfatizadas en el Manual de Investigación Social de Tovar (2017:20).

El Plan de Relaciones Comunitarias (PRC) contiene las medidas de prevención y mitigación de los potenciales impactos sociales identificados por la ejecución del Proyecto, así como por los lineamientos que regulan las relaciones entre la población y la empresa. En este sentido el PRC, es una herramienta de gestión de riesgos y potenciales conflictos con las comunidades asentadas en el área de influencia del proyecto (Burlington Resources 9-1).

Asimismo, el Estado Peruano a través del Ministerio de Energía y Minas, en el Decreto Supremo N° 042-2003-EM. **Establecen compromiso previo como requisito para el desarrollo de actividades mineras y normas complementarias**, se cita de forma literal en el Artículo 1°. - Del objeto:

- 3) Mantener un diálogo continuo y oportuno con las autoridades regionales y locales, la población del área de influencia de la operación minera y sus organismos representativos, alcanzándoles información sobre sus actividades mineras.
- 4) Colaborar en la creación de oportunidades de desarrollo más allá de la vida de la actividad minera.
- 6) Adquirir preferentemente los bienes y servicios locales para el desarrollo de las actividades mineras y la atención al personal en condiciones de calidad, oportunidad y precio, creando mecanismos de concertación apropiados.

La minería será posible siempre y cuando exista “paz social” entre comunidad y la empresa privada. Para lograr satisfacer a los actores, será necesario la implementación de proyectos empresariales, emprendimientos locales, programas de nutrición, y de cuidado del ambiente; los mismos que tienen como objetivos contribuir con el desarrollo local, y con el relacionamiento de las comunidades aledañas con los proyectos de las mineras del sector privado.

Esta investigación pretende conocer cuál es la influencia de la gestión del Programa Redes Empresariales con el cumplimiento de objetivos de las relaciones comunitarias de Compañía Minera ARES con los diferentes actores pertenecientes a sus zonas de influencia.

La presente investigación no pretende desvirtuar los beneficios que trae consigo el Programa Redes Empresariales; sino analizar la gestión de dicho programa y cómo ha influenciado en el cumplimiento de viabilizar las relaciones comunitarias de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada. En este caso nos preocupa conocer, por qué no se alcanzaron todos estos objetivos centrales del Área de Relaciones Comunitarias, que por ende son los de la compañía minera.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta general

¿De qué manera la gestión del Programa Redes Empresariales ha influenciado los objetivos de relacionamiento comunitario de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con su zona de influencia, distrito de Oyolo, provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho en el periodo del 2016 al 2017?

Preguntas específicas

- ¿Qué factores han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con su zona de influencia, distrito de Oyolo a través de la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG Colectivo Integral del Desarrollo (CID)?
- ¿En qué medida los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo ponen en práctica los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales?
- ¿Cuál es la percepción que tienen de los productores locales, de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, respecto a los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación es vigente e importante, teniendo en consideración que la actividad minera va creciendo en nuestro país, por ello en términos de gerencia social, la experiencia nos puede dar claros aportes respecto a cómo se puede mejorar la interrelación de los principales actores sociales, es decir la empresa minera y la comunidad donde está asentada la mina.

La presente tesis de gerencia social, analiza los acontecimientos que ocurren en la mina a través del enfoque de derechos, y especialmente del enfoque de desarrollo territorial, a partir del cual se ha podido conocer los procesos de interacción que se han dado entre los actores sociales implicados en el territorio donde se ha instalado la empresa. La Mina Inmaculada impulsó varios programas sociales, de salud, de educación y el *Programa Redes Empresariales*, en el cual participó gran parte de la población los que conformaron la *red de productores*, con los cuales realizaremos la investigación.

El enfoque de desarrollo económico local tiene como actor principal al ser humano en un espacio local determinado, en un territorio en los cuales pueden participar el Estado, el sector privado y, por supuesto el poblador, el comunero que es el actor con potencialidades y habilidades capaz de producir las innovaciones productivas en su territorio.

Desde la reflexión de la gerencia social, se observó que ARES pudo evitar llegar al paro del 2015, con la implementación no solo de programas sociales y el relacionamiento con la población. Tan solo, si hubiera observado y analizado el descontento e inseguridad de la población Oyolo. Ese año 2015, en el que ya había iniciado su etapa de explotación surgió mucha insatisfacción, sin embargo, la visión social de algunos de los ejecutivos de ARES no consideraba el tema social como prioridad para la continuidad de sus operaciones, más bien la veían como un gasto, y no como una inversión.

La investigación que se propone desarrollar, es relevante para la Gerencia Social, ya que, permitirá conocer, identificar y analizar los factores y acciones que implican la implementación, ejecución y desarrollo de los programas de redes empresariales.

El Programa Redes Empresariales, está enmarcado en el Plan de Relaciones Comunitarias de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, que busca contribuir con el desarrollo sostenible de los productores que viven alrededor de la minera, en base a las buenas prácticas agrícolas.

Las empresas mineras tienen que dar respuesta desde los desafíos y retos del desarrollo en el siglo XXI, uno de ellos es el desarrollo territorial. Al respecto el PNUD resume las acciones de estas actividades extractivas en los objetivos 1 y 8 quienes señalan la necesidad de conseguir:

1: Fin de la pobreza, desafío que en la actualidad enfrenta la humanidad y especialmente lugares que han sido presos del horror de conflictos, como el terrorismo y acercándonos más al contexto peruano, la sierra de Ayacucho, y

8: Trabajo decente y crecimiento económico. Orientado a promover políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo como medida eficaz para generar empleos adecuados para las personas (PNUD, 2007).

Cabe destacar que Ayacucho y Huancavelica han sido las regiones más afectadas por la violencia, lo que trajo consigo un serio deterioro de su economía (CVR 2003:302).

En Ayacucho, entre las provincias de Paucar del Sara Sara y Parinacochas está ubicado el Valle del Huanca Huanca, allí se desarrolló la primera etapa, del Programa Redes Empresariales. La segunda etapa del Programa Redes Empresariales, se desarrolló en uno de los distritos con mayor frontera agrícola y antecedentes de siembra y venta de productos agrícolas: Oyolo.

A pesar del éxito el Programa que tuvo en su primera etapa, todavía hay algunas personas que no están en la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo. Es preocupante que no participen en el Programa, quizás no todos los pobladores desean este beneficio de ARES. Eso nos lleva a preguntarnos, entonces, qué tipo de beneficios desean los pobladores, dueños de las tierras donde se desarrolla en la actualidad la Planta de la Mina Inmaculada, ¿es simplemente el hecho de decir: "*mina no, agro sí*"? O podría ser porque el Programa Redes Empresariales es financiado por la Compañía Minera ARES.

ARES en sus políticas de desarrollo sostenible orientadas a las comunidades aledañas, financió el Programa Redes Empresariales, en el Valle del Huanca Huanca para construir y mantener buenas relaciones con las localidades vecinas, como parte de los objetivos de su responsabilidad social. Vale mencionar que en el año 2015 luego de una coyuntura social crítica, implementó la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, en el distrito de Oyolo.

En la presente investigación se considera al Programa de Emprendimiento, denominado *REDES EMPRESARIALES*, la cual ha generado algunos “cambios” en la vida de los productores locales del Valle del Huanca Huanca y de la Villa de Oyolo. Además del logro de la venta de sus productos a la concesionaria de alimentos SODEXO. Generar cambios en la vida de los productores implica varias responsabilidades, las mismas que muy probablemente deberían ser asumidas también por el Estado; sin embargo, este actor central está ausente en estas localidades ha llegado muy parcialmente y de manera insuficiente. A decir de Mendoza:

La gestión pública actual del Perú no contribuye a legitimar el marco institucional, de la minería ante la población. Lamentablemente el dinero que ingresa como fondo directo por la extracción de los recursos minerales, ha sido para satisfacer intereses personales de grupos pequeños con poder político, más no para dinamizar el desarrollo económico y social de la población que debería beneficiarse con la actividad minera (Mendoza 2017: 21).

Los pobladores de las localidades aledañas a las mineras, ven a la mina como los dinamizadores de su economía y le adjudican la responsabilidad de su desarrollo. Es menester entonces, señalar algunos conceptos de responsabilidad social. Para el Centro Interamericano de Investigación y Documentación de Formación Profesional, organismo auspiciado por la Organización Internacional del Trabajo – OIT.

(...) la definición de la responsabilidad social de la empresa (RSE) admite varias acepciones, pero todas coinciden en que se trata de un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, a las personas, las comunidades y al medio ambiente. La RSE no se fundan exclusivamente en requisitos jurídicos y son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria.

El Banco Mundial define la RSE como “el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas de maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general” (Ibídem).

Para el sector empresarial minero peruano, la RSE es “una filosofía empresarial, adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, de sus familias y del entorno social en las zonas de influencia de la empresa. En otras palabras, es una perspectiva, que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que requiere asumir un compromiso con el desarrollo de la comunidad con la que se involucra (OXFAN Internacional. Social Capital Group. 2007: p. 9).

La RSE están en una etapa incipiente, básica, para muchas empresas y comunidades esta disciplina (por así decirlo) es nueva, una nueva forma de hacer las cosas, por tanto, el cambio, como tal...cuesta aceptarlo, practicarlo y, sobre todo, la responsabilidad de conocer su significado y su trascendencia en la vida de la comunidad campesina o la vida útil de la empresa.

Por ejemplo, en la antigua minería, antes que el Estado ponga tanto énfasis en la RSE de las empresas, la misma se practicaba de otra forma. Algunas de las negociaciones se hacían “por debajo de la mesa” o se obviaba información como en el caso de Oyolo, (donde solo los altos directivos sabían que la mina estaba produciendo desde junio de 2015 y el equipo de RRCC decía que recién en octubre se había iniciado). La pregunta sería ¿Por qué no hubo la comunicación y transparencia del caso entre áreas de una misma empresa?, ¿qué paso con la conciencia responsable de la empresa? Quizás, por otro lado, Oyolo, sí estaba informado de todo lo que la empresa debería hacer, y sabía a qué se había comprometido con dicho distrito; entonces por qué ambas partes involucradas no sinceraron sus desavenencias antes de estar en conflicto en el paro del 2015. El paro fue básicamente porque se confrontaron las tensiones latentes.

La empresa tiene que asumir un verdadero sentido de responsabilidad social, considerar que los comuneros se dan cuenta del incumplimiento de sus compromisos, es menester asumir el tema del canon minero y brindar explicaciones, no basta con decir que el Estado es el único responsable. Por otro lado, la comunidad, no se informa, y al parecer no se interesa de manera responsable por las cosas que sus autoridades firman, ni por asistir a las reuniones, como los monitoreos de agua (principal preocupación de los comuneros) regulados por la OEFA. No es suficiente afirmar que la mina contamina, tienen que mejorar sus procesos de diálogo y negociación, al igual que mejorar sus canales de asesoría legal y de saneamiento ambiental.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar si la gestión del Programa Redes Empresariales en los años 2016-2017, ha influido en mejorar las relaciones comunitarias de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con los pobladores de Oyolo; analizando la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, los principales cambios en la forma de producción, y las mejoras que fortalezcan la implementación del Programa.

1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer que factores han influenciado en el relacionamiento de la Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo, a través de la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG CID (Colectivo Integral del Desarrollo).
- Analizar si los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, ponen en práctica los conocimientos adquiridos en el Programa Redes Empresariales.
- Describir la percepción de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo sobre los beneficios reciben del Programa Redes Empresariales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. ENFOQUES DE DESARROLLO

2.1.1. Enfoque de Desarrollo Territorial

Este enfoque busca analizar los componentes del espacio territorial, y el modo como influyen en el desarrollo local, considerado el espacio, no sólo como el territorio, sino también los espacios de convivencia de las personas en un contexto particular de clima, modos de producción, relaciones que establecen entre ellos, etc.

Este enfoque, en una perspectiva amplia del desarrollo, está centrado en las personas y el espacio en el que viven, debe saber qué y cómo se produce, quién lo hace y para quién, de manera que refuercen las relaciones sociales y políticas además de las económicas, visión que el autor plantea hasta la actualidad y es enfatizado en “El pensamiento de Francisco Alburquerque en torno al enfoque de desarrollo territorial”, de María Alfaro y Pablo Costamagna.

El programa Redes Empresariales, tiene relación con lo expuesto por los autores Shejtman y Berdegú, los mismos que, se refieren al “desarrollo territorial” desde el potencial competitivo de un determinado territorio...quien refiere de un fenómeno de proximidad que permite coordinaciones y relaciones sociales directas entre actores en un determinado contexto que permiten emprendimientos innovadores (Shejtman y Berdegú 2004: p. 25).

En torno al desarrollo rural convergen dos corrientes, “...por un lado, las que estudian la conformación de... instituciones que permiten acciones cooperativas... otra vertiente la aborda como capital social que se refiere a características de la organización social como confianza, normas y sistemas...que aumentan la eficiencia de la sociedad facilitando las acciones colectivas” (Shejtman y Berdegú 2004: 25-26).

2.1.2. Enfoques de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Estos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades (PNUD, Objetivos del Desarrollo sostenible)¹. Se tiene en cuenta que el cumplimiento de un objetivo desencadena mejora en el cumplimiento de los demás objetivos.

a) Objetivo número 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica, también busca fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial. La creación de empleo es crucial para este fin, así como también las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano. Con estas metas en consideración, el objetivo es lograr empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para el 2030 (IDEM).

En estas últimas líneas se enfatiza, la posibilidad de las alianzas locales o dicho de otra forma el trabajo compartido. Como es el caso del Programa Redes Empresariales donde participan los agricultores de la Red Villa de Oyolo, la ONG Colectivo Integral de Desarrollo, la Municipalidad Distrital de Oyolo y la Compañía Minera ARES. Y, a través de la participación de los productores en la Red, tiene un trabajo diario, con inversión y ganancias para sí mismos. Ya que, la concesionaria Sodexo compra mensualmente sus productos como papa y zanahoria.

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/sustainable-development-goals/>

b) Objetivo 17 de PNUD: Alianzas para lograr los objetivos

Este objetivo, si bien es cierto enfoca al tipo de alianzas internacionales. Dado que, en la actualidad estamos interconectados debido al acceso a la tecnología a fin de mejorar la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur contribuyendo a los planes de desarrollo nacional. Así promover el comercio internacional y ayudar a los países en desarrollo para que aumenten sus exportaciones, y lograr ser parte de un todo, como el sistema de comercio universal equitativo y basado en normativas y beneficios para todos (ODS 17).

Aterrizando el objetivo, a un contexto nacional, el sector privado, específicamente las empresas mineras pueden desarrollar sus planes de Relaciones Comunitarias, incluir establecer alianzas con las entidades de gobierno local como las municipalidades a fin de beneficiar a un mismo público objetivo (En este caso a los agricultores de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo).

2.1.3. Enfoque de desarrollo económico local (DEL)

Al respecto Albuquerque, refiere que se trata de promover un crecimiento económico desde adentro de la sociedad, utilización del potencial creativo del ser humano además enfatiza que la diferencia con el desarrollo territorial radica en que este último mira todo un modelo de desarrollo de crisis, y el anterior, impulsa el desarrollo en un espacio local determinado.

El desarrollo económico local puede definirse, por tanto, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común basada en el aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales, en el contexto actual de la globalización, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso (Albuquerque 2008: s /p).

El desarrollo económico local tiene que ver con los factores y posibilidades propias del lugar: “Se centra en los factores de carácter endógeno, es decir de origen interno que se producen en la esfera de la producción” (Albuquerque 2015: pp. 19-20).

También enfatiza, Francisco Albuquerque, la frecuencia en la discusión de las capacidades para impulsar iniciativas locales a partir del nuevo paradigma tecnológico, en términos de división social del trabajo, refiere así mismo la importancia de las Pymes, el empleo y otros aspectos referidos a la producción flexible (Albuquerque 2015: pp.17-18).

Vale mencionar, que la competitividad, la diversidad de empresas y cooperativas son fundamentales al generar riquezas en cualquier comunidad. Por ello, “una organización debería considerar apoyar iniciativas adecuadas para estimular la diversificación de la actividad económica” (ISO 21000:2010: p.73).

Al respecto, Albuquerque refiere que “la introducción de innovaciones productivas incluye no sólo las innovaciones tecnológicas de producto o de proceso productivo, sino las innovaciones de gestión u organizacionales, así como las innovaciones sociales e institucionales. Así pues, la introducción de innovaciones requiere una estrategia territorial propia y no puede hacerse depender únicamente del adquirente de un paquete tecnológico” externo (Albuquerque 2008: 9).

Si se quiere dinamizar la economía local, incentivando alguna actividad productiva, debe de estudiarse de manera muy minuciosa los factores macroeconómicos sociales y económicos, porque de otro modo las iniciativas no logran remontarse, dejan de crecer y quedan solo como una gran experiencia; más no se observa mayores cambios en la experiencia productiva.

Asimismo, “la introducción de innovaciones no depende tampoco del tamaño de las empresas. Los sistemas locales de pequeñas empresas pueden llevar a cabo, a través de redes de cooperación de actores, una actividad decisiva para la introducción de innovaciones es el sistema productivo local” (citado por Vásquez barquero 1993: s/p).

El Programa Redes Empresariales es una de las experiencias idóneas para ser evaluada y analizada y se piensa que sería un gran aporte, sistematizarla como una oportunidad concreta de desarrollo sostenible, y a pesar de que parezca cliché, dicho desarrollo debe enmarcar la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.2.1. Características de la zona

Como ya habíamos mencionado la región Ayacucho situada en el sur peruano, aún mantiene en muchos de sus pueblos las características de extrema pobreza y la exclusión. En esta región en particular surgió y se mantuvo las expresiones más crudas y lamentables de la violencia política. En la mayoría de las zonas donde hay actividad minera, se encuentra diferencias socioeconómicas, históricas y culturales, las cuales han marcado en demasía la forma de pensar y actuar de los individuos. Uno de los cambios en la población, es que luego de la instalación de las minas, surge la desconfianza a los extraños, el ímpetu para defender sus tierras y animales, incluso, en algunos casos, el uso de la violencia como respuesta a los cambios o el temor a lo desconocido entre otros.

El distrito de Oyolo, al igual que otros distritos de la región Ayacucho, representan esta época violenta aproximadamente desde 1985 hasta el año 2000 en sus actitudes de desconfianza, miradas cortoplacistas y a veces resignación y desesperanza. Pero, en Ayacucho, al igual que otras regiones andinas, esta actitud y su pobreza no es solo fruto de la violencia política: responden a una larga historia de exclusión, de la ciudadanía y la dinámica económica y social del Perú.

2.2.2. Conflictos sociales latentes

La Dirección General Parlamentaria (DGP) a través de la Oficina de la Gestión de la Información y Estadística, en su Carpeta Georeferencial sobre Ayacucho del año 2014, manifiesta el siguiente reporte de conflictos sociales (p.17).

Cuadro: N° 2.1: Reporte de Conflictos Sociales – Ayacucho

Descripción	Estado actual
<p>Tipo: SOCIOAMBIENTAL.</p> <p>Caso: Pobladores del Anexo Casma Palla, se oponen a la presencia de la Empresa Quellopata S.A.C. la misma que afectaría su dinámica como las actividades económicas que tradicionalmente desarrollan, por lo que demandan la intervención de autoridades para atender la problemática.</p> <p>Ubicación: Anexo Casma palla, distrito San Javier de Alpabamba, provincia de Paucar del Sara Sara.</p> <p>Actores primarios: Anexo Casma Palla, Empresa Quellopata S.A.C.</p> <p>Actores secundarios: Oficina de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas, Gobierno Regional Ayacucho, Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza.</p> <p>Actores terciarios: Defensoría del Pueblo.</p>	<p>No hay diálogo. No se registran nuevos acontecimientos.</p>
<p>Tipo: COMUNAL.</p> <p>Caso: Los comuneros del Anexo de Huancute, afirman que los comuneros de la comunidad Campesina de Huallhua, del distrito de San Javier de Alpabamba durante el proceso de titulación de territorios comunales del año 1996 anexaron ilegalmente territorio de estos (Huancute). El territorio en cuestión sería zona de la ejecución de un nuevo proyecto minero por lo que, se ha originado un conflicto de intereses entre ambos sectores (Huallhua y Huancute) por dichos territorios.</p> <p>Ubicación: Comunidad Campesina de Huallhua del distrito San Javier de Alpabamba, de la provincia de Paucar del Sara Sara y el Anexo de Parinacochas.</p> <p>Actores primarios: Comunidad campesina de Huallhua y Anexo de Huancute.</p> <p>Actores secundarios: Municipalidad Distrital de San Francisco de Ravacayco, Municipalidad Provincial de Parinacochas. Frente de Defensa del Distrito.</p> <p>Actores terciarios: Defensoría del Pueblo.</p>	<p>Hay diálogo. No se registran acciones de diálogo en el mes de febrero.</p>

Fuente: Defensoría del Pueblo – Reporte de Conflictos Sociales N° 120 – febrero 2014.

Esta revisión de los paros políticos, nos muestran que las movilizaciones sociales en Ayacucho (y también al interior del país) han sido en su mayoría medioambientales y de intereses; al respecto, tenemos los casos de comunidades aledañas a Inmaculada.

**Cuadro: N° 2.2: Reporte de Conflicto Social de Anexo Casma Palla Palla–
Ayacucho**

Descripción	Estado Actual
<p align="center">CASO REACTIVADO</p> <p>Tipo: Socioambiental.</p> <p>Caso: Pobladores del anexo Casma Palla se oponen a la presencia de la empresa Quellopata S.A.C. (Ares) la misma que afectaría sus tierras como las actividades económicas que tradicionalmente desarrollan, por lo que demandan la intervención de autoridades para atender la problemática. A estas protestas se han sumado los pobladores del distrito de Oyolo.</p> <p>Ubicación: Anexo Casma Palla, distritos de San Javier de Alpabamba y Oyolo, provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho.</p> <p>Actores primarios: Pobladores del Anexo Casma Palla, pobladores del distrito de Oyolo, empresa Quellopata S.A.C.</p> <p>Actores secundarios: Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas (OGGS-MINEM), Gobierno Regional de Ayacucho, Mesa de Concertación y Lucha contra la Pobreza.</p>	<p align="center">HAY DIALOGO</p> <p>El 28 de septiembre, según lo informado por el Comandante de Guardia de la Comisaría de Paucar del Sara Sara, pobladores de Oyolo, Ccalacapcha y Huallhua bloquearon las vías de acceso a la empresa minera, denunciando ser afectados por contaminación ambiental. Ante ello intervino personal policial de la Comisaria de Paucar del Sara Sara y también un representante del Ministerio Público.</p> <p>El 23 de octubre, según lo informado por el gobernador del distrito de Oyolo, se reunieron el representante del MINEM, de la Dirección Regional de Energía y Minas de Ayacucho, la Autoridad Edil de Paucar del Sara Sara, el alcalde distrital de Oyolo, el Gobernador Provincial de Paucar del Sara Sara y Gobernador del distrito de Oyolo y representantes de la empresa minera Ares. En esta reunión se acordó la suspensión del paro iniciado el 28 de setiembre y continuar reuniéndose los días 9 y 18 de noviembre.</p>

Fuente: Defensoría del Pueblo – Reporte de Conflictos Sociales N° 141 – noviembre 2015.

De los cuadros presentados, vale mencionar que hasta el reporte de setiembre 2018 (Defensoría del pueblo 2018: Reporte 174). Se menciona esta coyuntura social de conflicto entre Oyolo y Compañía Minera ARES, específicamente con la Mina Inmaculada.

Al respecto de la población de los distritos a los cuales pertenecen las dos localidades de influencia directa de Inmaculada. Desde el 2000 al 2015, se ha ido aumentando progresivamente, se entiende que uno de los factores ha sido la presencia de la actividad minera. En cuadros posteriores, se observa que el mayor crecimiento se ha dado en San Francisco de Rivacayco, es la hipótesis que se maneja por la experiencia en estos años.

En el anexo de Huancute, perteneciente al distrito de San Francisco de Rivacayco, al inicio del proyecto Inmaculada, ARES solo encontró a 32

poseionarios, con los cuales llegó a una negociación por posesión de tierras. Un primer pago se haría al inicio de la etapa de construcción y la otra mitad al inicio de la etapa de operación, año 2015, solo que, para esta época, ya no eran 32, los poseionarios, incrementaron de 165 a 200. Y, aún no se tiene el número exacto porque están en plena negociación.

De igual forma, debido al paro desarrollado en contra de Minera ARES, los pobladores del distrito de Oyolo se suman en las acciones en contra de la minera. Debido a que la población de Oyolo no estaba considerada en las diferentes actividades de apoyo social que brindaba ARES en el distrito mencionado, reclamaba que ARES no había hecho ningún proyecto de envergadura en beneficio de la población.

2.2.3. Características socioeconómicas de la zona

Para la presente investigación se han considerado datos en su mayoría del año 2015, que recién la minera Inmaculada inicia operaciones. El Informe Económico y Social – Región Ayacucho, “Encuentro Económico, del Banco Central de Reserva del Perú” manifiesta que el principal proyecto de inversión minera es la Mina Inmaculada, la misma que contempla US\$ 427 millones, de los cuales hasta mayo del año pasado se han ejecutado alrededor de US\$ 215 millones.

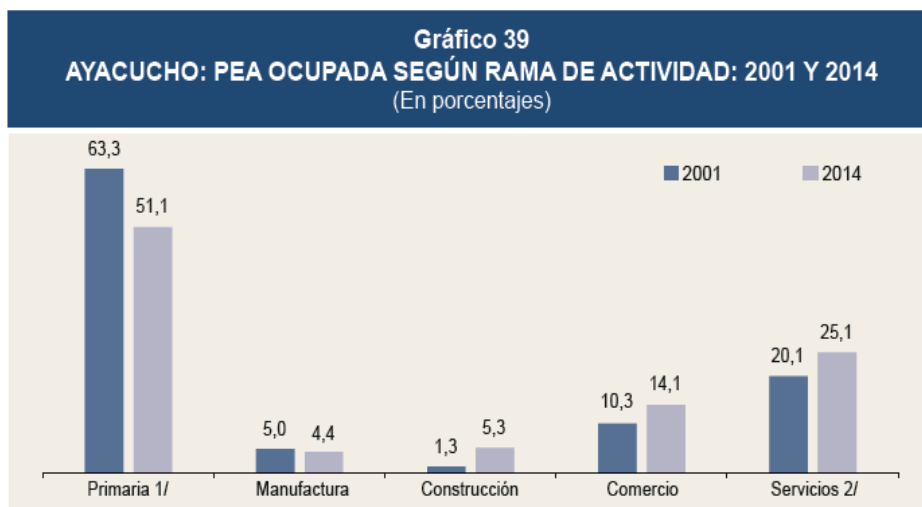
La inversión financiera de ARES puede significar mayor empleo en la región, por tanto, se requerirá una adecuada oferta de trabajadores capacitados que tengan una sólida capacitación técnica (BCR 2015: p. 13).

En definitiva, esta demanda de fuerza laboral, ya se veía venir, por ello, como parte de la estrategia de responsabilidad social de ARES, Mina Inmaculada, se desarrolló varios programas y proyectos en beneficio de los pobladores de las localidades vecinas. Por citar algunos programas como: *Maestro Líder, Médico de Cabecera, Redes Empresariales*, entre otros.

En los últimos 13 años, se observa en el gráfico N° 3 que hay una disminución importante entre la población ocupada en actividades primarias, pasando de

63,3 por ciento de la población en el 2001, al 51,1 por ciento en el 2014. Es decir, una reducción de 12.2 puntos.

Gráfico N° 3: PEA – Ayacucho según actividades generales



1/ Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería.

2/ Incluye además transportes y comunicaciones.

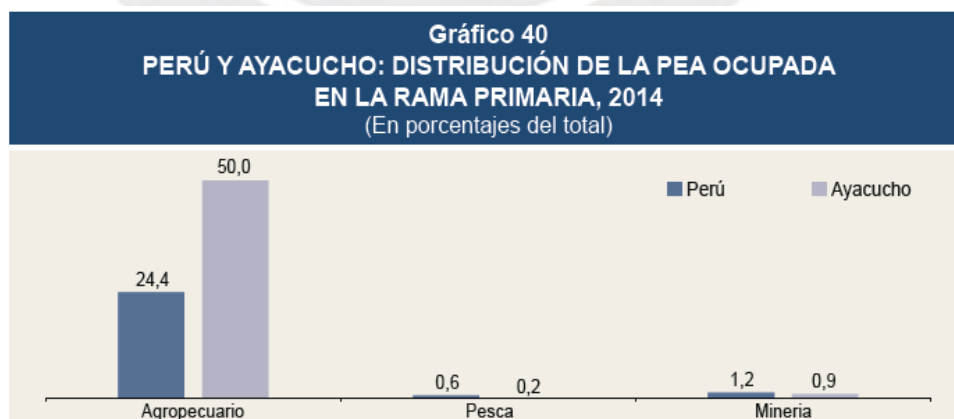
Fuente: INEI, ENAHO 2014.

Elaboración: BCRP.

Fuente: Informe Económico y Social Región Ayacucho-BCRP. p.78

En estos cuadros del BCR-2015, se menciona que es menester dilucidar que en la rama “primaria”, la mayor concentración se da en el sector agropecuario, ya que, minería y pesca absorben muy poco de la fuerza laboral. Ayacucho es una región predominantemente ocupada en actividades agrícolas y pecuarias.

Gráfico N° 4: PEA – Ayacucho según actividades primarias



Fuente: INEI, ENAHO 2014.

Elaboración: BCRP.

Fuente: Idem.

2.2.4. La Compañía Minera Ares: Mina Inmaculada

La Compañía Minera ARES recién a partir del 2013, se convirtió en propietaria de la Mina Inmaculada al 100%. Según cita en su página web principal:

Inmaculada es una mina de 20.000 hectáreas de dos tercios de oro y un tercio de plata que tiene 40 concesiones mineras ubicadas en el Departamento de Ayacucho, en el sur del Perú. Inmaculada está a 112 kilómetros de la operación Pallancata. Los derechos de concesión e intereses en Inmaculada eran propiedad de Minera Suyamarca S.A.C., a través de la cual la corporación tenía una participación del 60% en el control de Inmaculada, con el 40 % restante perteneciente a IMZ (International Minerals Corporation) bajo los términos de un acuerdo de *joint venture*. Tras la finalización de la adquisición de IMZ en diciembre del 2013 la Mina Inmaculada es ahora 100% propiedad directa de Hochschild Mining (Web principal de Hochschild Mining-Operaciones actuales:2017).

Influencia directa: Se considera la relación de influencia debido a la ubicación de la concesión minera y al impacto ambiental de las operaciones mineras.

- Comunidad Campesina de Huallhua perteneciente al distrito de San Javier de Alfabamba, provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho.
- Anexo de Huancute, perteneciente al distrito de San Francisco de Rivacayco, Provincia de Coracora, región Ayacucho.

Además, por el impacto en el Medio Ambiente, tiene:

- Anexo Belén perteneciente al distrito de Pacapausa, provincia de Coracora, región Ayacucho.
- Anexo Villa Patari. Y,
- Anexo Santa Rosa de Cascara, estos dos últimos anexos pertenecen al distrito de San Francisco de Rivacayco, provincia de Coracora, región Ayacucho.

Influencia indirecta: Considerando las actividades del equipo de relaciones Comunitarias de Inmaculada. Para el presente informe se citará a todas las localidades con las cuales tiene alguna relación, ya sea por uso de caminos,

beneficio del canon minero, cercanía, nuevos proyectos y/o necesidades, Inmaculada tiene relación con:

- Comunidad Campesina de Ccochapampa (Arequipa).
- Comunidad Campesina de Sauricay, distrito de San Francisco de Rivacayco, provincia de Parinacochas, región Ayacucho.
- Distrito de Oyolo, provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho.
- Comunidad Campesina de Ccalaccapcha del distrito de Oyolo.
- Distrito de Coronel Castañeda, provincia de Parinacochas, región Ayacucho.

2.2.4.1. Potencial de la Mina Inmaculada

La Compañía Minera ARES, en su memoria anual dio a conocer el gran crecimiento que ha tenido los últimos años; según su portal dan a conocer un futuro promisorio, tiene muchos años para su explotación debido a la gran cantidad de material para explotar, sobre todo la veta Angela que es una de las más grandes.

Las concesiones mineras de Inmaculada se caracterizan por ser sistemas mineralizados de baja y alta sulfuración, organizada por las vetas, brechas y diseminaciones en rocas volcánicas terciarias. La mina tiene un alto potencial geológico. Angela, la veta principal permanece abierta, con potencial de crecimiento adicional en varias otras estructuras dentro de la propiedad. Los modelos financieros tienen en cuenta casi cinco millones de toneladas de recursos minerales inferidos, que representan más de 60 millones de onzas equivalentes de plata, que casi podría duplicarse vida de la mina, así como un mayor potencial geológico de una serie de vetas conocidas en el distrito.

Se espera que la base de recursos minables, se ampliará a reservas mediante la mejora de los recursos minerales inferidos en las extensiones del sur oeste y nor este de la veta Angela, y, además, el distrito minero de Inmaculada tiene más de 25 kilómetros de vetas de oro-plata, que permanecen en gran medida sin probar” (Hochschild Mining 2015 s/p).

En base a lo descrito sobre el potencial de la Unidad Operativa Inmaculada, es importante tener en cuenta lo que esto representa y representó para las comunidades donde se desarrolla el programa de Redes Empresariales



Campamento Minero de la Mina Inmaculada
Distrito de Oyolo, Provincia de Paucar del Sara Sara, Región Ayacucho.

Previa evaluación, la Compañía Minera ARES, desde el 2012 implementa el programa de capacitación a productores locales y, a finales del 2014 logra la primera venta de hortalizas a la concesionaria de alimentos SODEXO. Dicha venta se logra con el trabajo conjunto de los productores pertenecientes al Valle del Huanca Huanca, SODEXO y la Mina Inmaculada.

En ese sentido, es importante mencionar algunas generalidades sobre el distrito de Oyolo, cuna de los productores locales considerados para la presente investigación.

2.2.5. Información general del distrito de Oyolo

El distrito de Oyolo pertenece a la Provincia de Paucar del Sara Sara, región Ayacucho.

Historia: El pueblo de Villa Oyolo, capital del actual distrito, fue fundado como San Juan Bautista de Oyolo en 1740. Posteriormente, durante la República, en el año 1823, tras la reforma administrativa, Oyolo pasa a convertirse en distrito.

Tradicionalmente el pueblo de Oyolo tuvo 3 ayllus, que fueron conservados durante el Virreynato como cacicazgos y con el tiempo quedaron como tradicionales barrios. Estos son:

- Achumani ("terciopelo"): Todas las personas se vestían en forma muy elegante y eran los más educados.
- Pumatambo ("guarida de los pumas"): Sus pobladores eran netamente agricultores y vivían al pie de los andenes. También les llamaban ayapa-siqui (trasero del andén).
- Oyolo Ayllu ("Llanamate"): Eran predominantemente indígenas, con muy poco mestizaje.

La capital de la provincia Paucar del Sara Sara, fue Pausa, conocida también como la Capital Cervantina de América, ya que:

...a mediados de octubre del año 1607 -tan sólo dos años después de la publicación de la primera parte de El Quijote-, los habitantes coloniales mestizos y naturales, a iniciativa de Corregidor Pedro de Salamanca, realizaron un homenaje al nuevo Virrey Juan de Mendoza y Luna, Marqués de Montesclaros, escenificando la gran obra literaria de Miguel de Cervantes Saavedra, Don Quijote de la Mancha. Esta actuación, realizada en la Plaza de Armas de Pausa, fue la primera en América y la segunda en el Mundo. La primera vez fue en Valladolid (España) en el año 1605, celebrando el nacimiento del Príncipe Don Felipe (Constantino López SCASJ: 2007).

Es preciso mencionar que la localidad de Pausa, antes era capital de la Provincia de Parinacochas. "En 1985 con la Ley N° 24046, fue creada la provincia Paucar del Sara Sara, siendo la más joven de Ayacucho. Esta provincia está Conformada por 10 distritos: San Javier de Alpabamba, Colta, Oyolo, Pausa, Lampa, Corculla, Marcabamba, Pararca, San José de Ushua y Sara Sara," (Plan de Desarrollo Local Concertado: PDLC, OYOLO 2012-2021) de los cuales el distrito de Oyolo era considerado como el almacén de Pausa, es decir de toda la provincia, según refieren algunos pobladores del distrito mencionado

"Nuestros abuelos cuentan que antes abastecíamos a Pausa con cereales, papas y otros productos, también a Sacraca" (productor entrevistado).

Según la Resolución de Secretaría de Demarcación y Organización territorial N° 001-2018-PCM/SDOT de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) Oyolo fue creado en la época de la Independencia. El distrito de Oyolo cuenta aproximadamente con 1166 habitantes de acuerdo al Censo Nacional XI de población y VI de Vivienda año 2007² (PCM s/f-s/p).

A decir del equipo de CID, Oyolo cuenta con una gran frontera agrícola, donde pueden cultivarse variedad de productos agrícolas, además cuenta con agua de los ríos de Oyolo. Debido a qué está ubicado entre quebradas profundas se ha generado microclimas adecuados para potenciar su agricultura y ganadería. Claro, las personas que se dedican o dedicaban a la agricultura y ganadería, han tenido que hacer variedad de andenes y canales de riego para dirigir las aguas que vienen de los deshielos o lluvias de invierno. Y, a decir de la Enciclopedia libre, Wikipedia:

Geografía: Su geografía encierra cerros y picos nevados, lagunas y profundos valles altoandinos. De los glaciares del distrito de Oyolo nacen riachuelos que forman lagunas alto andinas y estas se convierten en ríos que bajan a quebradas profundas formando los valles interandinos y de allí el agua baja hacia la costa arequipeña y finalmente desemboca al Océano Pacífico.

Hidrografía: Los principales ríos de Oyolo son el río Huagme, el río Huanca o Uchubamba. Como todos los ríos altoandinos cuando el agua desciende en pendiente desde los glaciares hacia el mar, las aguas cortan las rocas en su constante trajinar y se forman los cañones.

División administrativa: Tiene 5 anexos, siendo: Ccalaccapcha, Chapi, Huayunca, Laccora y Umasi.

Economía: Distrito netamente agrario y ganadero donde se cultiva en tierras de secano. Sus tierras no son de llanura, sino más bien de quebradas profundas con microclimas viables para la agricultura, por tal motivo muchas áreas de cultivo tuvieron que crearse artificialmente y para eso se construyeron los andenes que son trabajos de ingeniería, formando terrazas de piedras de varios pisos para evitar la erosión del

²Estudio de Diagnóstico y Zonificación territorial: Provincia de Paucar del Sara Sara.
http://sdot.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/EDZ_PAUCAR_DEL_SARA_SARA_2018.pdf

agua, estas tierras de cultivo fueron acarreadas de las partes más bajas en trabajos comunales como “minka” y “mita”.

Gráfico N° 5: Mapa de región Ayacucho



Mapa del lugar de las operaciones de la Mina Inmaculada, situada entre las provincias de Paucar del Sara Sara y Parinacochas (color amarillo), región Ayacucho.

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Oyolo

Población del 2000 al 2015 en el distrito de Oyolo

El distrito no ha tenido mucho crecimiento demográfico en 15 años, según información del INEI 2015, el año 2000 había 1119 pobladores y el año 2015 existían 1195 pobladores.

2.3. DOCUMENTOS NORMATIVOS Y POLÍTICAS

2.3.1. Decreto Legislativo 1020 - 2008 MINAGRI y la asociatividad de los pequeños productores

El Ministerio de Agricultura MINAGRI a través de esta norma (DL1020 – MINAGRI/ 2008) promueve la organización de los productores agrarios y la

consolidación de la propiedad rural, incluye la entidad asociativa como una organización de productores formada por dos o más productores del rubro agrícola según refiere en su análisis Nishikawa (2016). Y para fines de la presente investigación este decreto fomenta dos pilares fundamentales de las asociaciones de agricultores: la competitividad y la modernización del sector agrario.

2.3.2. Objetivos del Decreto Legislativo 1020 y la asociatividad de los pequeños productores

- Promover la organización de los productores agrarios.
- Promover la consolidación de la propiedad rural.
- Para ampliar el acceso al crédito agrario.
- Fomentar la competitividad, la reconversión y la modernización del sector agrario (CEPES/Del Castillo, 2008).

En este decreto se observa que es fundamental promover la organización de los productores agrarios y potenciar la competitividad.

2.3.3. Estrategia Nacional de Agricultura familiar 2015 - 2021

El Estado a través de esta estrategia de la agricultura familiar, busca promover e incrementar la producción y productividad del agro; y aumentar la eficiencia en el manejo sostenible de los recursos naturales a fin de contribuir con la adaptación al cambio climático.

En el Perú, “la Agricultura Familiar representa el 95% del total de las Unidades Agropecuarias. Asimismo, en la Agricultura Familiar laboran más del 83% de los trabajadores agrícolas. La Agricultura Familiar se realiza en interrelación dinámica con el entorno social, económico, cultural y ambiental” (MINAGRI 2015:27).

El Programa Redes Empresariales recogió esta Estrategia Nacional de Agricultura Familiar para fundamentar los objetivos y acciones de dicho programa.

El informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) hizo llegar varias recomendaciones, entre las cuales se encontraba el impulso de su agricultura familiar de los lugares golpeados por la violencia política, a través de la tecnología, capacitación e insumos y tecnología. Al respecto, la Compañía Minera ARES como parte de su estrategia de responsabilidad social, incorporó a Oyolo, luego del mapeo del contexto geográfico, histórico, sociocultural de las localidades aledañas a la Minera Suyamarca, actualmente Unidad Operativa Inmaculada o Mina Inmaculada.

154. La CVR hace notar que el conflicto tuvo como resultado la masiva destrucción de la infraestructura productiva, y pérdida de capital social y de oportunidades económicas. Los departamentos que lo sufrieron con mayor intensidad se encuentran hoy en los últimos lugares en los índices de pobreza y desarrollo humano. No es casualidad que cuatro de los departamentos más afectados por el conflicto (Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Huánuco) se encuentren entre los cinco más pobres del país (CVR 2017: s/p).

Sumado a este y otros textos, se ratifica la situación en la que ARES encuentra al respecto de las localidades vecinas, entre otras localidades situadas entre las provincias de Paucar del Sara Sara y Parinacochas; familias que se desintegraron para escapar del terrorismo, personas que abandonaron sus tierras, niños que crecieron con temor y muchos desnutridos, ancianos que dieron todo para sacar a sus descendientes y enviarlos a la capital, Lima o al extranjero.

Por ello, ARES estratégicamente apuesta por el beneficio de las poblaciones aledañas apuesta por proyectos de emprendimiento, que permitan trabajar sus tierras, recuperar su dinámica de venta siembra, cosecha y venta local, contribuir con mejorar la calidad de vida de las familias de los productores.

2.3.4. Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (PCM /2011)

De sus seis ejes estratégicos, el cuarto: *Economía, competitividad y empleo*. Destaca la influencia del trabajo empresarial de las MYPE, los campesinos, nativos y agricultores, enfatizan la mejora de la calidad del empleo, así como la diversificación y un valor agregado de las exportaciones. La normativa legal antes expuesta, promueve la organización de los productores agrarios y la

asociación en una organización de los productores. En base a ello se concibe el Programa Redes Empresariales con énfasis en el desarrollo sostenible.

El PRE inicialmente busca potenciar las capacidades y habilidades de los productores locales, y desarrollar el sentido de compromiso en la siembra, producción y cosecha.

Una vez que se logró consolidar la formación de los productores locales, como parte de la estrategia de intervención, los productores locales iniciaron la venta de productos como papa y zanahoria a la concesionaria SODEXO. Dichos logros responden a la ejecución de indicadores pre establecidos por cada fase.

Según la Fase 05, del próximo Cuadro N° 2.5, fue preciso enfatizar en un proyecto estratégico del negocio conjunto, por eso, antes de la venta a SODEXO el conjunto de productores tuvo que integrarse de manera formal, ya sea en una asociación o en una empresa a fin de poder emitir comprobantes de pago, tener su caja de ingresos y egresos.

2.4. BREVE DESCRIPCIÓN DE PROGRAMA REDES EMPRESARIALES

- **Título del proyecto:** Programa Redes Empresariales (PRE).
- **Ubicación:** Región Ayacucho, entre las provincias de Paucar del Sara Sara y Parinacochas, ámbito de influencia de la Mina Inmaculada.
- **Población beneficiaria:** 25 familias (01 distrito, Oyolo).
- **Organización Ejecutora:** ONG Colectivo Integral de Desarrollo (CID).
- **Organización financiadora:** Compañía Minera ARES, afiliada a Hochschild Mining.
- **Propósito:** Contribuir con mejorar la calidad de vida de los pobladores que viven en zonas aledañas a la unidad.

Equipo ejecutor:

- Encargado de monitorear el impacto social y de desarrollo: Parte del equipo de relaciones comunitarias (RRCC) de la empresa.

- Encargado de Programa de Redes Empresariales: Parte del equipo de la ONG Colectivo Integral de Desarrollo.
- Presidente de la Red de Productores y sus integrantes orientados a la producción de hortalizas.

- **Objetivo de la experiencia:**

Contribuir con la mejora de calidad de vida de las familias de los productores de hortalizas de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo a través de la organización de los productores locales, en redes empresariales para vender hortalizas al mercado local y a la concesionaria SODEXO en base a la siembra escalonada.

- **Objetivos específicos:**

- Los productores aplican sus planes de negocio.
- Los productores de hortalizas mejoran su producción con siembra escalonada.
- Contribuir con el desarrollo comunal en base a la inversión privada y con alianzas estratégicas de instituciones del Estado.

Estrategia de implementación:

- **Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio:** Permitted mapear las oportunidades de negocio con potencial de mercado, así como las condiciones favorables del entorno que justifiquen la inversión de recursos a favor de contribuir la calidad de vida de los productores locales.

- **Actividades:** Análisis de territorios, determinación de cadenas de siembra de hortalizas, identificación de líderes y grupos de productores locales por zonas, búsqueda de oportunidades de negocio e identificación de posibles alianzas.

Promoción, selección generación de alianzas estratégicas: Buscamos iniciar el proceso de articulación de la red de productores, con información clara sobre la dinámica del trabajo. Trabajo tripartito entre empresa privada, sector estatal y comunidad campesina a fin de promover la generación de alianzas estratégicas con instituciones de apoyo.

- **Actividades:** Convocatoria a beneficiarios, talleres de sensibilización, visitas de campo y mapeo de ubicación de beneficiarios.

- **Generación y fortalecimiento de confianza encuentro de culturas:** En base al desarrollo de cadenas productivas de hortalizas articulando la venta y abastecimiento al 100% de la demanda de Sodexo. Por ello, se busca elaborar planes de negocio asociativas cooperación, eventos de confraternidad (interrelacionamiento), pasantías interdistritales entre productores (intercambio de experiencias).

- **Actividades:** Concurso de planes de negocio, capacitación den formulación de planes de negocio, presentación de planes de negocio, talleres de la promoción de la confianza y acompañamiento en la implementación de planes de negocio.

- **Capacitación técnica personalizada asociativa:** A fin de potenciar el fortalecimiento de capacidades en el plano productivo y técnico.

- **Actividades:** Capacitación y asistencia técnica productiva de hortalizas, siembra escalonada, herramientas de comercialización y gestión comercial.

- **Gestión del negocio comunal:** A fin de empezar la venta de hortalizas a SODEXO y al mercado local, buscamos generar ventas mayores a fin de generar mayores ingresos a la economía de las familias de cada productor local que participe en el proyecto.

- **Actividades:** Desarrollo del plan de negocio, taller de formalización, asesoría legal comercial, monitoreo de las ventas de hortalizas y satisfacción de los clientes.

De igual forma, la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, logra la venta de sus productos en el año 2016, luego de la ejecución de un plan de capacitaciones, un monitoreo constante, el soporte técnico de parte del equipo de CID, etc. para lograr la homologación de los estándares de calidad que solicitaba la concesionaria SODEXO para la producción de papas y zanahorias, por ende, para la comercialización de dichos productos.

EVENTOS DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES

Eventos de sensibilización: Dirigidos a la población para que asistan a las reuniones informativas y para dar a conocer el Programa de Redes Empresariales (PRE).

Visitas de diagnóstico y selección de beneficiarios: Habiendo realizado el evento de sensibilización se programará las visitas in situ a potenciales beneficiarios interesados en participar en los servicios del Programa, en la visita se levantará un cuestionario de preguntas que permitirá conocer más acerca de la persona, actividad a la que se dedica, principales productos agropecuarios que produce y sus razones por las que se decide a producir más, se determinará área y capacidad productiva, así como precios de venta y tiempo de dedicación en la actividad productiva, también se determinará sus activos con los que cuenta como terreno, maquinas, equipos, herramientas e insumos para desarrollar su actividad productiva y en el giro que piensa postular en el concurso de planes de negocios productivos, adicionalmente se describirán las observaciones del participante tanto en deficiencias y oportunidades.

Eventos de generación de confianza: Se implementará un plan de generación de confianza, como los intercambios de experiencia, visita a productores exitosos, eventos deportivos, reuniones de camaradería (Participación en reuniones y eventos), que permitan conformar la red empresarial y sus instrumentos de gestión organizativa. El Programa propone el desarrollo de eventos de generación de confianza con la participación de las familias beneficiarias del programa y los actores involucrados.

Talleres de capacitación de planeamiento estratégico: Para la consolidación de la confianza entre los productores y facilitar una visión más clara de lo que se pretende en redes empresariales, el Programa propone el desarrollo de talleres de planeamiento estratégico a fin de que la estrategia de redes empresariales cuente con una hoja de ruta clara con visión empresarial a mediano plazo, el mismo que también recoja las inquietudes y su camino al fortalecimiento de sus integrantes, logrando un empoderamiento de la red.

Los productores de Oyolo participan de los talleres de asociatividad y asesoría para la formalización y estabilidad del negocio conjunto desarrollado, actuando dentro del marco de las leyes. La asociatividad como mecanismo de cooperación para establecer relaciones de trabajo y amistad entre integrantes de la red empresarial tras un objetivo en común, en estos talleres se determinó el nombre de la red, y adopción de personería jurídica (CID 2017)³.

Cuadro N° 2.5: Indicadores de la propuesta de Redes Empresariales

FASES DE LA PROPUESTA DE REDES EMPRESARIALES	CARACTERÍSTICAS
Fase 01: Análisis de territorios, cadenas y oportunidades de negocio: Orientada a la identificación de los potenciales beneficiarios, grupos semillas u otros; y oportunidades comerciales a implementar:	Base de beneficiarios. Mapeo de oportunidades de negocio. Análisis de entorno territorial.
Fase 02: Promoción, selección y generación de alianzas estratégicas: Orientada a la sensibilización de beneficiarios y actores. Verificar los siguientes indicadores de cumplimiento.	Número de productores seleccionados (25). Líderes identificados y elegidos. Alianzas estratégicas implementadas (acuerdos de colaboración).
Fase 03: Generación y fortalecimiento de la confianza: Orientada al desarrollo de actividades que permitan generar cohesión entre los integrantes de la Red.	Número de eventos de generación de confianza desarrollada. Instrumentos de gestión organizacional aplicados. Instalación de Fondo de Aportes.
Fase 04: Consolidación de confianza: Planificación de mejoras y acciones piloto, Desarrolla actividades de mejora organizacional, productiva y comercial.	01 mejora técnica aplicada a cada usuario Incremento de ventas en un 10%. 01 mejora comercial desarrollada. Implementa y resultados de proyecto piloto.
Fase 05: Proyecto estratégico del negocio conjunto: Diseñar e implementar el proyecto estratégico del negocio conjunto de la Red, para consolidar la base productiva y la sostenibilidad de la Red.	02 mejoras técnicas productivas aplicadas. Incremento en 5% de ingresos de la Red. Plan de negocio implementado que evidencie cofinanciamiento de usuarios y otros actores.
Fase 06: Gestión del Negocio. Fase de consolidación del negocio.	Incremento en un 20% de las ventas 1 programa de articulación comercial a un cliente específico formalizado.

Fuente: Elaboración propia en base a información del PRE. Colectivo Integral del Desarrollo (CID), Propuesta Integrada Redes Empresariales Hochschild VF – 2014.

³ Proyecto presentado por el equipo del Colectivo Integral de Desarrollo (CID) para la implementación del programa Redes Empresariales.

Gráfico N° 6: Histórico de la experiencia del 1er. Programa de Redes Empresariales en el Valle del Huanca Huanca

Etapas del proyecto de Redes Empresariales:

1° - 2012/2013	2° - 2014	3° - 2015	4° - 2016
Capacitación sobre instalación de sistemas de riego tecnificado, siembra de hortalizas para consumo familiar.	Formación de asociaciones de productores para venta de hortalizas al mercado local (base en estudio de Mercado).	Desarrollo la estrategia de negocio para venta de hortalizas a SODEXO (concesionaria de Inmaculada).	Nuevos mercados para aumentar la venta de hortalizas. Siembra de nuevas hortalizas escalonadamente.

Fuente: G. Collanque. MGS – PUCP, Cultura y Desarrollo. Informe 2016.

2.5. INVESTIGACIONES RELACIONADAS

2.5.1. Experiencias del sector público

Proyecto de desarrollo productivo “Haku Wiñay / Noa Jayatai”

“Haku Wiñay / Noa Jayatai” es un programa del Estado implementado por FONCODES en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social del MIDIS, en cumplimiento de desarrollar alternativas para atacar el Eje 4 de Inclusión Económica. “Se define la Inclusión Económica como el proceso que conduce a ampliar las oportunidades económicas para las familias en territorios de alta pobreza y, de esa manera, incrementar el ingreso autónomo de los hogares bajo un enfoque de desarrollo rural territorial” (/FONCODES 2016 S/P).

El programa trabaja hace 3 años con familias pobres para que mejoren el uso de sus recursos (riego por aspersion, huertos, etc.), para que su vivienda sea saludable y tengan más oportunidades de lograr seguridad alimentaria y generarse ingresos, con la crianza de animales menores, desarrollo de emprendimientos e inclusión financiera (Perú 21: 28julio 2016).

Objetivo general: *Haku Wiñay*-Noa Jayatai, según su página web, busca desarrollar capacidades productivas y de emprendimientos rurales, que contribuyan a la generación y diversificación de ingresos; y, mejorar el acceso a la seguridad alimentaria del hogar mejorando las capacidades técnicas, dotando de activos productivos, fortaleciendo el capital humano y el capital social.

Gráfico N° 7: Infografía del proyecto Haku Wiñay



ENTRADA

Pobreza en el mundo rural.



NECESIDADES

Disminuir la pobreza del sector rural.
Incrementar oportunidades de acceso de productores a pequeños mercados locales.



EXPECTATIVA

- Sociedad Civil organizada.
- Campesinos organizados.
- Empresas privadas – RSC.



ACTORES INVOLUCRADOS

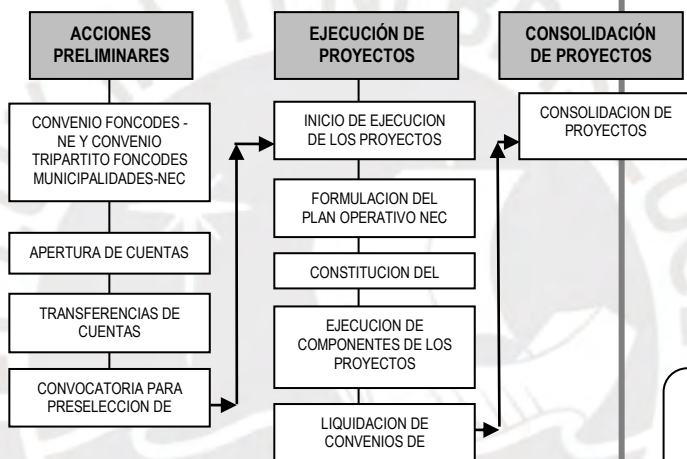
ACTORES DEL ENTORNO SOCIAL

TRANSFORMACIÓN

Organización: Proyecto de Desarrollo Productivo, busca mejorar e incrementar las capacidades productivas, generación y manejo de ingresos de hogares rurales.

Objetivo: Desarrollar capacidades productivas y de emprendimientos rurales que contribuyan a la generación y diversificación de ingresos y mejorar el acceso a la seguridad alimentaria.

CICLO DE EJECUCION DE LOS PROYECTOS



Estilo de gestión: Poder concertado y Convenio tripartito FONCODES-MIDIS, MUNICIPALIDAD Y NEC.

Estrategias:
 1° Reconocimiento de conocimientos ancestrales.
 2° Potenciar capacidades.
 3° Promoción y desarrollo de actividades productivas.
 4° Educar en sistema financiero productivo.

Niveles de autoridad/actores:

- FONCODES – supervisa.
- Gobierno. Local – convoca.
- NE (Núcleo ejecutor) – administra.
- NEC (Núcleo ejecutor central representa a comunidad.
- Coordinador técnico - acompañamiento técnico en campo.
- Yachachiq - líder comunal que capacita y asiste a los hogares NE.
- CLAR (sociedad civil y actores privados)-evalúa y

SALIDA

BIENES Y SERVICIOS ENTREGADOS

1. Fortalecimiento y consolidación del sistema de producción familiar.
2. Mejora de la vivienda saludable.
3. Promoción de los negocios rurales inclusivos.
4. Fomento de capacidades financieras.



RESULTADOS

*Premio CAD-Ganador del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública (2014 y 2015).

Fortalecimiento y consolidación del sistema de producción familiar
 18,426 Sistemas de riego por aspersión operativos/familia.
 41,403 Huertos familiares /hortalizas a campo abierto y fitotoldos, producen hortalizas.
 39,321 Módulos de producción de abonos orgánicos.
 46,300 Módulos de crianza de animales menores cuyes y gallinas

Mejora de la vivienda saludable
 24,413 Hogares con cocinas mejoradas.
 31,412 Hogares tienen acceso al consumo de agua segura.

Promoción de los negocios rurales inclusivos
 2,557 Negocios premiados.
 1,418 Negocios se encuentran Operando.

Fomento de capacidades financieras:
 33,272 Usuarios capacitados en el sistema financiero / 364 Usuarios son Yachachiq financieros.

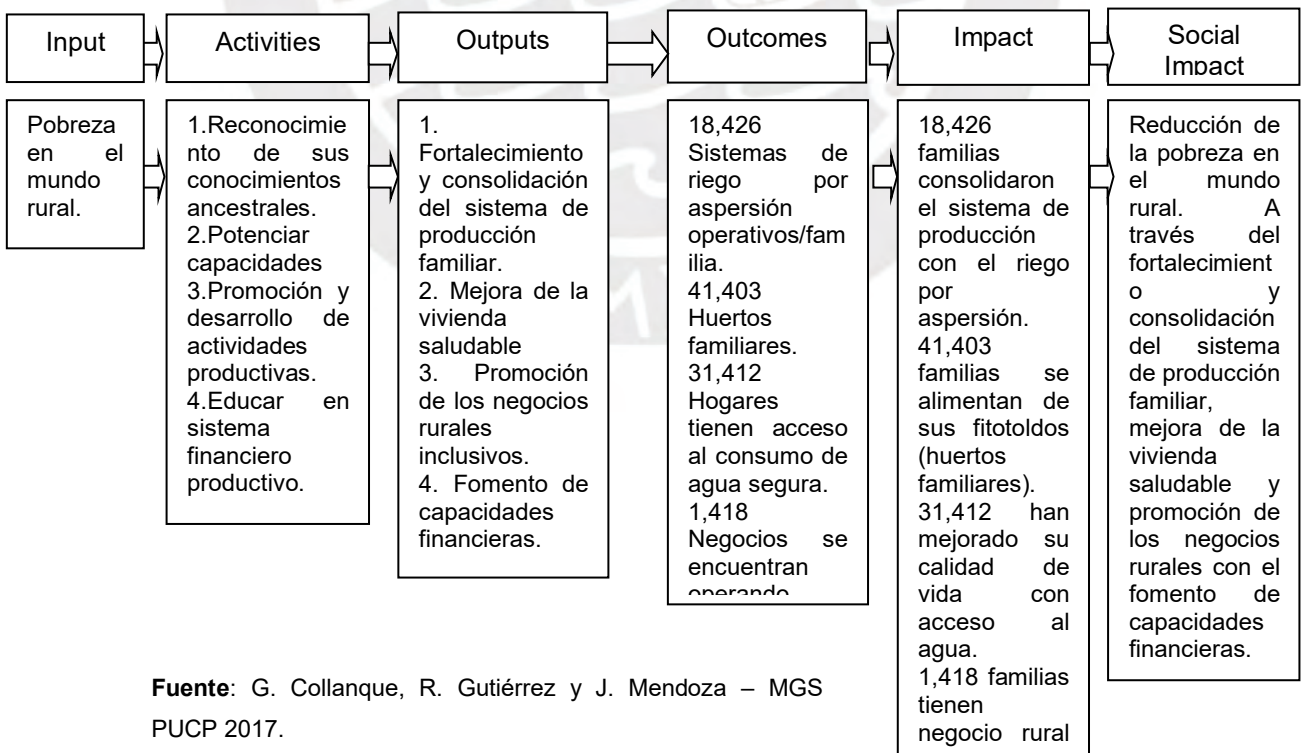
DURACIÓN: 3 años ejecución.

Procesos orientados a resultados para organizar la intervención

En la propuesta de acción organizada de Haku Wiñay se observa que la entrada (input) es la “Pobreza en el mundo rural” que llevó a FONCODES a organizar, diseñar y ejecutar el programa Haku Wiñay, el mismo que tiene diferentes actividades (activities) que contribuyen a ejecutar el “Proyecto de Desarrollo Productivo, busca mejorar e incrementar las capacidades productivas, generación y manejo de ingresos de hogares rurales”, el mismo que brinda servicio de capacitación, empoderamiento y herramientas a la población rural beneficiada, entendidas como las salidas, beneficios del proyecto (Outputs).

Asimismo, estos 3 procesos que conformar la -planificación operativa- están en constante evaluación para lograr resultados inmediatos o conocidos como los indicadores de efecto, resultados intermedios o indicadores de impacto (Outcomes) y el fin mayor que el cambio social, el valor agregado que hace diferente este programa de otros. Haku Wiñay busca contribuir con la reducción de la pobreza en el mundo rural. Entonces se enfatiza en una **gestión por resultados**.

Gráfico N° 8: Cadena de valor del Programa Redes empresariales



Fuente: G. Collanque, R. Gutiérrez y J. Mendoza – MGS PUCP 2017.

El Programa Redes Empresariales retoma los aportes del programa social **Haku Wiñay**, es un modelo de desarrollo rural para salir de la pobreza y garantizar la seguridad alimentaria, enfocado en el desarrollo capacidades productivas y de emprendimientos rurales para la seguridad alimentaria y el aumento de los ingresos económicos de los hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema desarrolla cuatro componentes: fortalecimiento y consolidación de sistemas de producción familiar rural; mejora de vivienda saludable; promoción de negocios rurales inclusivos; y fomento de capacidades financieras (FONCODES 2016: s/p).

2.5.2. Experiencias del sector privado

Planta de Lácteos S.A.

Este proyecto impulsado por la compañía minera Antapaccay (Espinar, Cusco) implementó una planta procesadora de lácteos. Esta plantea de lácteos, tuvo como principal objetivo fortalecer las capacidades de los productores locales y su:

(...) participación en diferentes actividades como: Mistura, la Expoalimentaria, la Expovinos, el Congreso Nacional de quesos madurados. También, ha ganado reconocimientos de parte de *Perú 2021* por su aporte de responsabilidad social en el 2011, el premio a Empresa Peruana del Año en el 2012 y ha obtenido la validación del HACCP43 por la DIGESA en el 2013... (Valenzuela 2016: 43-44).

Se observa que este proyecto, también está encaminado a fortalecer la cadena de valor de los derivados lácteos a través de un sistema completo de producción, que permite generar las condiciones necesarias para el desarrollo ganadero y aumento de la productividad lechera, monitorear el procesamiento, producción y comercialización de los productos lácteos y sus derivados. Dicho proyecto, revalora la actividad ganadera en Espinar, y nos ofrece una figura de convivencia entre minería y ganadería.

Asociación Los Andes de Cajamarca

De forma muy similar a las anteriores experiencias, este proyecto tiene como objetivo fortalecer las capacidades de organización, comercialización y por

supuesto las capacidades técnico productivas de 720 familias de los distritos de Huasmin, Celendin y Sorochuco, provincia de Celendin, región Cajamarca en el periodo del 2010 hasta el 2016.

Los logros alcanzados por esta asociación se ven en 3 ejes básicos:

- Conformación de asociaciones de redes de productores de papas comerciales nativas y blancas, mejorando la productividad.
- Desarrollo de la producción y cuidado de la semilla de papa, lo cual asegura la calidad de la papa y el abastecimiento de las semillas a otras zonas productoras.
- Desarrollo comercial con orientación a mercados alternativos como producción de snacks.

Dicho proyecto, según refiere la minera Yanacocha en su página web, tiene como finalidad, promover el desarrollo sostenible de Cajamarca porque como parte de su responsabilidad social promueve el desarrollo humano sostenible.

2.6. PRINCIPALES CONCEPTOS

2.6.1. Desarrollo humano e integral

Uno de los primeros conceptos que vamos a considerar es el concepto de Desarrollo, el cual ha devenido en desarrollo integral, enfatizando la caracterización de desarrollo humano como uno de los puntos vitales de partida y de llegada del desarrollo económico y social. Al respecto, ya se ha revisado los conceptos ampliados por grandes teóricos como Amartya Sen, y las naciones Unidas, sobre el tema del desarrollo, quienes impulsan la necesidad de potenciar las capacidades y la libertad de elección personal y colectivos.

El Desarrollo pues, no es solo mejorar la economía y tener dinero como podría significar la presencia de una empresa minera, tampoco se limita a tener mejores condiciones de infraestructura agua desagüe electricidad, el desarrollo significa tener una salud física y mental, una educación acorde a su realidad, a su cultura y a sus expectativas.

El Desarrollo integral que se considera para las poblaciones rurales como en Oyolo; es un desarrollo que dote a la población de información para tomar decisiones, que disminuya la violencia intrafamiliar y de género, que les permita empleos decentes permanentes y realizadores, que les permita sentirse ciudadanos con reconocimiento de sus valores, de su raza, su cultura y de su historia. En todos los casos el concepto de “Desarrollo”, para los fines de la investigación, es pluridimensional:

En ciencias sociales el concepto de *desarrollo* por lo general se le ha empleado como proceso global de transformación de una realidad históricamente determinada. Involucra de manera intencionada el incremento sostenible de las capacidades productivas, el aumento y la mejor distribución de la riqueza, la atención a las necesidades básicas de la población y la ampliación de las opciones y capacidades de las personas para el desenvolvimiento de su vida” (Valcárcel 2006: p 64).

Asimismo, podemos mencionar al desarrollo local, como un aspecto indispensable ya que constituye: “El espacio que permite la organización de redes de relaciones e intereses entre familias, empresas y organizaciones de una zona. Es decir, el desarrollo de una población local tiene como eje sus intereses en común, identidad con su misma gente y su tierra” (León 2001:50).

2.6.2. Capital social

Tomamos el concepto de *capital social*, como un tema a profundizar porque la comunidad campesina de Oyolo y las organizaciones existentes, así como las familias ampliadas, expresan ser poseedoras de un valioso capital social, el cual puede ser potencializado por cualquier actividad productiva pública o privada que quiera funcionar en esta zona.

La socióloga italiana Fortunata Piselli considera que el Capital Social es “un concepto situacional y dinámico, que implica una visión más abierta de la acción social, vinculada a valores heredados, y más idónea para acoger las innovaciones a través de la interacción social y el desarrollo de nuevas formas de cooperación” (Piselli 2003:17).

Las Naciones Unidas (2002:82-83) define el Capital Social como los valores, las normas, las organizaciones, y los mecanismos de asociación que facilitan las

relaciones interpersonales y que permiten la convivencia social” (citados en Aspectos Teóricos del Capital Social – PUCP 2006, 9).

Las Naciones Unidas señalan cuatro dimensiones básicas del Capital Social (Tello 2004):

- Clima de confianza al interior de una sociedad (gobierno, congreso, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos).
- Capacidad de asociatividad (hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas).
- Conciencia cívica (actitud de la gente sobre lo que es colectivo, impuestos, parques, inmuebles, etc.).
- Valores éticos (respeto por uno y por los demás, responsabilidad) (citado por Álvarez, A. Saravia, R. Tay Wo Chong, J. 2017:12-13).

CEPAL (2001), señala que el capital social es el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto.

De igual forma, Kliksberg subraya que el capital social está en el centro del éxito productivo y económico de una sociedad (200). En tal sentido, enfatiza al capital social como las alianzas estratégicas para mejorar las prácticas y como factor principal de desarrollo (Kliksberg 2001:61-62).

Según Coleman, el capital social es “un aspecto de la estructura social que facilita ciertas acciones de los individuos que están situados dentro de esa estructura” (Coleman 1990 :302).

2.6.3. Cadenas Productivas

Manifiesta Nishikawa que las cadenas productivas forman parte del proceso orientado a promover la inserción de pequeños agricultores hacia dinámicas más competitivas de mercado. Estima que es fundamental la innovación, la creatividad y la asimilación de tecnologías y métodos de cultivo amigables con el medio ambiente para darle mayor valor a la cadena productiva.

Asimismo, el Ministerio de Agricultura define a la cadena productiva como:

Un conjunto de agentes que participan en la producción, transformación y distribución de un producto agrícola. Como modelo de análisis describe una serie de actividades que adicionan valor y que conectan al proveedor con la demanda, a partir del cual es factible rediseñar los procesos internos y externos para mejorar la eficiencia y efectividad. La cadena productiva de la papa está constituida por un conjunto de actores que intervienen tanto dentro como fuera de la unidad productiva agrícola, agregando valor al producto original a través del mercadeo y procesamiento (MINAGRI S/F: 3).

ASOCAM refiere “es una cadena que se inicia en manos del productor y que culmina en la mesa del consumidor reconociendo que hay un proceso y ciclo de vida del producto, sumado a ello las relaciones que existen entre los actores involucrados que identifican los problemas y brindan alternativas de solución, lo que viene a constituirse como la cadena productiva” (ASOCAM⁴ s/f: 2).

2.6.4. La asociatividad

Antes de pasar a desarrollar más conceptos claves, es necesario mencionar que se ha orientado los conceptos de cadenas productivas para explicar la importancia de la asociatividad de los productores locales de Oyolo.

Refiere Rosales, que la asociatividad es “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (citado por Álvarez, A. Saravia, R. Tay Wo Chong, J. 2017:12-13).

Una de las estrategias para que se los productores capacitados de Oyolo se conviertan en productores permanentes y puedan comercializar sus productos es a través de la asociatividad para que fijen un precio único y puedan relacionarse con los compradores y el mercado en general. En ese contexto, surge la necesidad de esbozar un breve concepto de asociatividad:

⁴ Plataforma Latinoamericana Agencia Suiza.

La asociatividad es una acción colectiva, relevante para la competitividad debido al conjunto de economías y/o esfuerzos, y dependerá de las características de los vínculos que dichas asociaciones logren establecer con su entorno productivo e institucional; es la oportunidad para potenciar el desarrollo territorial basado en una estrategia que contempla diversas dimensiones de desarrollo sobre un espacio colectivo, que constituye un conjunto de relaciones sociales, de identidad y de propósitos compartidos (Trivelli 2009:26).

Asimismo, es válido relacionar el concepto de integración productiva y eficiencia colectiva como sinónimos de asociatividad.

Hay que tener en cuenta que hay asociaciones entre comuneros, asociaciones impulsadas por entidades estatales y/o privadas como es en este caso para organizarse, complementar capacidades y sus experiencias y obtener mayor rentabilidad en las actividades que realicen en común con el apoyo de la empresa privada.

Se manifiesta la necesidad de crear procesos de asociatividad entre los actores que estén asociados en redes en base a la cooperación para alcanzar competitividad. Y, ¿cómo se crea y mantiene la asociatividad? A continuación, se presenta algunos principios que deben considerar todas las entidades interesadas en crear y/o promover redes o asociaciones empresariales.

Principios que potencian la asociatividad

La Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal señala los siguientes principios:

- Competencia: la capacidad y el deseo de hacer mejor lo que otros también hacen.
- Cooperación: entre empresas asociadas.
- Participación: compromiso activo en la toma de decisiones.
- Confianza: es el fundamento de la asociación empresarial, pues tal como expresa Cervilla (2007), el espíritu de cooperación, confianza, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de asociatividad.
- Consecución de objetivos comunes” (Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal 2009: 163).

A continuación, se va a conceptualizar *Responsabilidad Social*, toda vez que es fundamental para estudiar el presente proyecto.

2.6.5. Responsabilidad Social

Tenemos el análisis de Kliksberg (2011,p. 315) donde señala que la *responsabilidad social* responde a la solicitud de los ciudadanos referidas a temas como políticas de personal, que respeten los derechos de los integrantes de la empresa y favorezcan su desarrollo; transparencia y buen gobierno corporativo; juego limpio con el consumidor; políticas activas de protección del medio ambiente; integración a los grandes temas que hacen el bienestar común; y, no practicar un doble código de ética, todos estos temas enmarcados en el parafraseo de la responsabilidad social empresarial (Kliksberg 2011:315).

La Unión Europea desarrolló valiosos postulados referidos al tema de comercio justo, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente / uso de tecnologías “limpias” gobernabilidad, etc., entre estas afirmaciones afirma que:

La responsabilidad social empresarial es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. En tal medida, el desarrollo empresarial se ha ido complejizando y ya no se puede priorizar únicamente el retorno económico para la empresa, dejando de lado buenas prácticas laborales, medio ambientales, entre otros criterios (Caravedo 2000:48).

De igual forma, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA), ha desarrollado una amplia gama de bibliografía sobre la Responsabilidad Social Corporativa, considerando dicho concepto para el presente informe como un concepto homólogo a la responsabilidad social empresarial. A continuación, se precisa la conceptualización que ofrece sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

La Responsabilidad Social Corporativa o RSC supone para la empresa del siglo XXI un compromiso de colaboración con las personas y de respeto al medio ambiente, que abarca tanto a los grupos de interés más inmediatos como a la sociedad en su conjunto y a las generaciones futuras. Así, la RSC abarca todo un conjunto de relaciones con accionistas, empleados, proveedores, clientes, competencia, autoridades, comunidad local, medioambiente, etc. Los usuarios de información empresarial necesitan conocer la política de sostenibilidad y la conducta de la organización en estos aspectos, por tanto, las empresas de hoy están interesadas en revelar públicamente qué actuaciones llevan a cabo en cada uno de los ámbitos económico, social y ambiental (AECA 2009: s/p).

La responsabilidad social es muy necesaria ya que se afecta el medio ambiente, por ello esta debe incorporar y cumplir los parámetros ambientales y legales. Sin embargo, el desarrollo local es tarea de todos, del Estado a través de sus diferentes sectores, de su trabajo articulado, así como también de la comunidad participante. Las empresas contribuyen al desarrollo local pero no son responsables de éste, aunque lo pueden impedir si dañan los recursos naturales, la salud de las personas y la calidad de vida de los territorios donde se asientan. Consideramos la esencia del desarrollo integral como hemos explicado en el primero de los conceptos desarrollados.

La responsabilidad social de una empresa, es vital para el desarrollo, y la continuidad de sus operaciones, siendo preciso asumirla desde un compromiso voluntario de cada empresa para contribuir con el desarrollo del entorno social que la rodea.

En estos conceptos se puede ver coincidencias desde su naturaleza voluntaria, la mejora de la vida de stakeholders y su compromiso no solo con el consumidor, sino con el desarrollo de las comunidades aledañas. Quizás sea por estos conceptos personalizados, que los pobladores rurales de estos territorios donde se asientan las mineras exponen sus necesidades de desarrollo a la empresa privada porque sienten que es su responsabilidad:

La responsabilidad social, es parte de una estrategia global de transformación de la sociedad con nuevos criterios y patrones. La misma que debe estar basada en la confianza, ya que, no se va a lograr solo por medio de disposiciones legales, jurídicas o de la normativa del Poder Ejecutivo o del Legislativo. La confianza, es un componente sutil, que se construye día a día... La confianza no se construye de la noche a la mañana” (Caravedo 2002: p. 3).

Con el objetivo de que las actividades de la Mina Inmaculada se realicen con normalidad en un entorno de confianza, la misma empresa apuesta por sus aliados estratégicos, por las personas de su entorno más cercano, como es el caso de los productores de la Villa de Oyolo; sobre todo porque la empresa minera es aliada de su desarrollo local. Se espera que los pobladores se asocien a la Responsabilidad Social desde el desarrollo endógeno y desarrollo territorial, la misma que está considerada como uno de los desafíos y retos de la investigación en gerencial social.

2.6.5.1. La Cadena de Valor en la Responsabilidad Social

Una de las ventajas de la Responsabilidad social es que puede generar *cadena de valor* en su relación con los otros actores y en el mismo proceso de implementación de las acciones de dicha Responsabilidad Social, sea corporativa o empresarial. Es imprescindible que los equipos encargados del relacionamiento comunitario identifiquen los puntos de intersección de los avances de los productores, con los planes de desarrollo local, y la participación privada a través de la responsabilidad social.

Se habla de la Responsabilidad Social Corporativa como una estrategia con multiactores. Asimismo, plantear la Responsabilidad Social como un “*reto dentro de casa*” implica también una preocupación vital y expresada en acciones, por sus trabajadores (y sus ámbitos sociales, salud integral, alimentación, familiares, culturales).

Para lograr los objetivos de la política de Responsabilidad Social de cualquier empresa privada, es fundamental que exista paz social entre la comunidad y la empresa privada como consecuencia de un relacionamiento positivo “basado en el diálogo abierto y oportuno, el fomento de una cultura de mutuo respeto y sana convivencia” (Hochschild Mining 2016). Además de la generación de alianzas que contribuyan a la participación y desarrollo de las personas de las comunidades campesinas de influencia. En ese sentido, es necesario abordar las diferentes iniciativas que se han venido dando en los países de la región y en el Perú, a fin de aterrizar con mayor base y argumento en las experiencias locales de las comunidades de zonas altoandinas por lo general en su relacionamiento con entidades extractivas.

2.6.5.2. Iniciativas de Responsabilidad Social en América Latina

Las acciones de Responsabilidad Social, a pesar de tener la misma esencia, sin embargo, es implementada en los diferentes países, según el contexto, la historia, el papel del Estado, el grado de organización de la comunidad cercana, la trayectoria de la empresa extractiva, etc. El Perú no tiene precisamente un buen ejemplo de responsabilidad social empresarial, debido a la exclusión

histórica de su población rural más pobre, y por la débil presencia de un Estado que no ejerce adecuadamente el papel de garante del medio ambiente y del bienestar de sus trabajadores. Según la CEPAL:

La RSC es una tendencia que toma cada vez más fuerza en América Latina. Hay una gran diversidad de comprensiones sobre el alcance del tema, pero la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad es un tema que aparece con frecuencia en el lenguaje de los empresarios y en la agenda de la sociedad. Sin embargo, las iniciativas que promueven el tema son primordialmente voluntarias, y no hay muchos indicios de que las consideraciones sobre la RSC hagan parte de la agenda estratégica de un número significativos de las empresas que operan en la América Latina” (Correa 2004: s/p).

La CEPAL, contempla 3 iniciativas:

Cuadro N° 2.7: Iniciativas de RSE en América Latina

N	Nombre	Datos relevantes	Enfoque RSE
1	EMPRESA - Red Regional (www.empresa.org).	Alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la responsabilidad social.	Visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y MMAA.
2	Red Regional del World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.org).	Unión de 165 compañías multinacionales comprometidas con la promoción del desarrollo sostenible.	Liderazgo de negocios por medio de éxito financiero, manejo ambiental y RSE.
3	Pacto Mundial de la ONU (Global Compact) (www.unglobalcompact.org).	Propuesta del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan.	Adopción y apoyo a los principios que contemplan aspectos laborales, ambientales y de DDHH.

Fuente: Adaptación propia en base a la Serie Medio Ambiente y Desarrollo - CEPAL.

Asimismo, según *Expok* (Red en América Latina de Comunicación de Sustentabilidad y RSE) hay diferentes organizaciones (13) que promueven de manera ejemplar la responsabilidad social en América Latina, por citar algunas

de las organizaciones como: CEMEFI-México, Instituto Ethos-Brasil, Corporación Fenalco Solidario-Colombia, entre otras.

2.6.5.3. Iniciativas nacionales: La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú

En los últimos años en el Perú se ha difundido el concepto de Responsabilidad Social a través de entidades particulares como: PERÚ 2021, Universidad de Pacífico y la Red de Responsabilidad Social. De igual forma, diversas empresas han empezado a desarrollar proyectos de apoyo para el desarrollo de la población de las localidades aledañas.

Cuadro N° 2.8: Empresas que promueven la RSE en Perú

N	Nombre	Datos relevantes	Enfoque RSE
1	EMPRESA - Red Regional (www.empresa.org).	Es una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la responsabilidad social.	“Visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.
2	Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (www.up.edu.pe/ciup).	Inició una biblioteca de temas de Responsabilidad Social para difundir estudios de caso e investigaciones de diversas personas e instituciones.	Apoyar cambios en las relaciones entre los empresarios nacionales y los universitarios para integrar conceptos y prácticas de responsabilidad social y de filantropía.
3	La Red de Responsabilidad Social.	Tiene 36 miembros del sector gobierno, sociedad civil y empresas privadas que comparten información sobre la responsabilidad social y sus prácticas.	Promover una cultura de responsabilidad social, en la cual se suman esfuerzos para construir un Perú próspero, pacífico y justo”.

Fuente: Comunicación de Sustentabilidad y Responsabilidad - Expok.

2.6.5.4. Estándares Internacionales sobre Responsabilidad Social Empresarial

En la actualidad, hay estándares de Responsabilidad Social Empresarial promovidas y monitoreadas por diferentes normativas y/o entidades especializadas.

La Norma SA-8000

Esta norma, buscaba “mejores condiciones laborales orientadas a la justicia social y derechos de los trabajadores (...y la) responsabilidad en los negocios, determinando requisitos mínimos para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable, la libertad de asociación y negociación colectiva (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO).

Norma sobre aseguramiento AA1000

Esta norma surge para “generar confianza a través del libre acceso a la información de los reportes de sostenibilidad de una organización. Es un método de evaluación que utiliza un conjunto de principios y estándares para evaluar la calidad del informe de una organización y los principales sistemas, procesos y competencias que sustentan sus resultados” (Institute of social and ethical accountability Institute of social and ethical accountability 2006: s/p).

Sistema de gestión ética y socialmente responsable (SGE) 21

Esta norma europea fue la primera en establecer, controlar y legitimar un sistema de gestión ética y socialmente responsable. Contribuye con la unificación de los temas ambientales, sociales y de un adecuado gobierno en la gestión de las organizaciones y/o empresas. Algunas de las empresas de latinoamericanas adheridas a esta norma son: Securitas Perú (Perú), Insurcol LTDA (Colombia), Amerisur Exploración Colombia LTDA (Colombia), etc.

Global Reporting Initiative (GRI)

Este sistema de información, el GRI propone la aplicación de once principios, que serán los indicadores de sostenibilidad de la entidad que presenta su informe de sostenibilidad. El reporte de sustentabilidad es un instrumento para abrir canales de interacción entre una organización, su cadena de valor y sus stakeholders, para fortalecer la imagen de la empresa como confiable, transparente y, muy probablemente ser identificada como empresa socialmente responsable. A continuación, se presentará “la relación entre los indicadores del *Global Reporting Initiative* y los principios del Pacto Mundial” (Petróleos Mexicanos 2012: s/p).

Refiere Castillo, que dichos principios pueden ser enmarcados en cuatro bloques:

- Marco de la Memoria: transparencia, globalidad.
- Información a incluir en la memoria: exhaustividad, relevancia, concepto de sostenibilidad.
- Calidad y veracidad: precisión, neutralidad, comparabilidad.
- Acceso de las Memorias: claridad, periodicidad y auditabilidad (2007: p. 29).

Vale mencionar, el GRI tiene una estrecha relación con los indicadores del Pacto Mundial, compuesto por 10 principios sobre: protección ambiental, derechos humanos, relaciones laborales y anticorrupción. Las organizaciones que participan en el Pacto Mundial se comprometen a comunicar anualmente su progreso a través de un reporte denominado CoP (Comunicación sobre el Progreso), el cual a veces desempeña el papel de su reporte de sustentabilidad.

A continuación, acordamos al que se deben ceñir todas las empresas en el mundo, vemos cual importante es su relación con la población del territorio donde se asientan y su responsabilidad con el medioambiente.

Cuadro N° 2.9: Principios del Pacto Mundial

PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS		INDICADOR GRI
Derechos Humanos		
GC1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional	EC5, LA4, LA6-9, LA13, LA14, HR1-9, SO5, PR1, PR2, PR8
GC2	Las empresas deben evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos	HR1-9, SO5
Empleados		
GC3	Las empresas deben respetar la libertad de asociación y los derechos a la negociación colectiva	LA4, LA5, HR1-3, HR5, SO5
GC4	Las empresas deben apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio	HR1-3, HR7, SO5
GC5	Las empresas apoyaran la abolición del trabajo infantil	HR1-3, HR6, SO5
GC6	Las empresas deben apoyar la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación	EC7, LA2, LA13, LA14, HR1-4, SO5
Medio Ambiente		
GC7	Las empresas deben apoyar la aplicación de un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección ambiental	EC2, EN18, EN26, EN30, SO5
GC8	Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	EN1-30, SO5, PR3, PR4
GC9	Las empresas deben alentar el desarrollo y difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente	EN2, EN5-7, EN10, EN18, EN26, EN27, EN30, SO5
Anticorrupción		
GC10	Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno	SO2-6

Fuente: *Global Reporting Initiative* y los principios del Pacto Mundial.” Petróleos Mexicanos 2012: s/p

Norma Internacional ISO 26000:2010. Señala responsabilidades a diferentes instituciones en el tema de responsabilidad social, que detallamos a continuación

Cuadro N° 2.11: Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social

MATERIAS FUNDAMENTALES Y ASUNTOS	
Materia fundamental: Practicas justas de operación	
Asunto 4: Promover la Responsabilidad Social en la cadena de valor.	<p>+Enfatiza la posibilidad de que una organización influya en otras organizaciones a través de sus decisiones de compra y adquisiciones. Mediante sus dispositivos o normativas a lo largo de la cadena de valor. Ejemplo, SODEXO, concesionaria de alimentos, ha incluido en sus compras locales, procedimientos de control de calidad, visitas mensuales a los productores de la Red a fin de que sus productos califiquen según sus estándares de calidad alimenticia.</p> <p>+La Municipalidad Distrital de Oyolo mediante convenio firmado con Minera Ares ha destinado un presupuesto para el desarrollo del Programa Redes Empresariales y previa coordinación, brinda facilidades para que la unidad vehicular del municipio lleve las papas y zanahorias desde Oyolo a la Unidad Operativa Inmaculada.</p>
Acciones y expectativas relacionadas: Para promover Responsabilidad Social en su cadena de valor.	<p>+Una organización debería integrar en sus políticas y prácticas de compra, distribución y contratación criterios éticos, sociales, ambientales y de igualdad de género, y de salud y seguridad, para mejorar la coherencia con los objetivos de responsabilidad social (ISO 26000 2010: pp. 55-56).</p> <p>+Asimismo, considerar la posibilidad de proporcionar apoyo a los Pymes, incluyendo el incremento de la toma de conciencia sobre asuntos de responsabilidad social y mejores prácticas (Ejemplo, apoyo técnico, capacitación a productores, apoyo logístico, entre otros) (ISO 26000 2010: pp. 55-56).</p>
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	
Visión general de la participación activa y el desarrollo de la comunidad.	<p>+Relación basada en una participación activa de la comunidad, sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, lo cual favorece a fortalecer la sociedad civil. También incluye el apoyo y la creación de una relación con la comunidad.</p> <p>+La contribución de una organización al desarrollo de una comunidad, podría contribuir con el bienestar de la comunidad. No obstante, las inversiones sociales en beneficio del desarrollo de las comunidades pueden mejorar y mantener las relaciones de una entidad con su vecinos o localidades aledañas (ISO 26000:2010, pp. 66-67).</p>

Fuente: Adaptación de la tabla 2 - Materiales fundamentales y asuntos de responsabilidad social. ISO 26000:2010.

Es muy importante conocer estos los indicadores de sostenibilidad que enmarcan la responsabilidad social de las empresas, la aplicación en Latinoamérica y en nuestra realidad nacional.

2.6.6. Concepto: Relaciones comunitarias

Al respecto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), vale señalar la particular importancia que tienen el área de Relaciones *Comunitarias* para que una empresa pueda ejecutar sus planes de responsabilidad social empresarial en una determinada comunidad. Al respecto, Pérez refiere:

Las Relaciones Comunitarias, (...) es el proceso mediante el cual las empresas establecen, mantienen y fortalecen los vínculos con las poblaciones del entorno y sus autoridades, bajo determinados principios que tienen que ver con las prácticas sostenible en los aspectos ambientales, sociales y compromiso con el desarrollo local. Esta relación está basada en el respeto de las costumbres, creencias, reglas de convivencia, que expresan la cultura local. El respeto a los recursos naturales como tierra, fuentes de agua, aire, biodiversidad, y demás recursos es un tema central en ésta relación. Las relaciones comunitarias es la expresión de la filosofía empresarial (Pérez 2012: s/p).

Las relaciones comunitarias han determinado su principal objetivo “la paz social” para que las operaciones de las empresas tengan continuidad sin ningún riesgo social que afecte su rendimiento. Esta dinámica es la esencia de las relaciones comunitarias. Los equipos de RRCC, tienen el reto de ser los provisosores de escenarios futuros de paz o riesgo social que pueden desencadenar un paro.

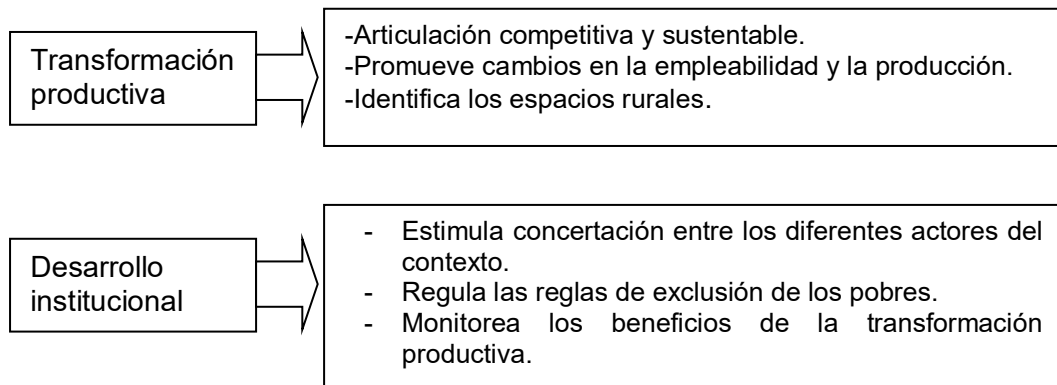
Principales Instrumentos para la gestión de las Relaciones Comunitarias

- Mapeo de los grupos de interés.
- Línea de base social.
- Protocolo de relacionamiento comunitario.
- Acuerdos sociales con stakeholders.
- Agenda programática de apoyo al desarrollo local sostenible.
- Planes de Relaciones Comunitarias.
- Mapa de riesgos y medición del clima social.
- Plan de Participación Ciudadana.
- Plan de empleabilidad local.
- Sistema de atención de quejas y reclamos.
- Reporte de sostenibilidad (Pérez 2012: s/p).

2.6.7. Desarrollo Territorial

A decir de Schejtman y Berdegué, el desarrollo territorial constituye un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio geográfico determinado, con el objetivo de disminuir la pobreza en las zonas rurales. Tiene como pilares la *transformación productiva* y *el desarrollo institucional*.

Gráfico N° 9: Pilares del Desarrollo productivo en el desarrollo territorial



Fuente: Desarrollo Territorial y Rural de Alexander Schejtman y Julio Berdegué. Marzo 2004.

2.6.7.1. Elementos para la formulación de un enfoque del desarrollo territorial (Alexander 2004: s/p)

- a) La competitividad.
- b) La innovación tecnológica.
- c) El carácter sistémico, se refiere no solo a las unidades de producción, sino a los diferentes procesos como educativos, gestión, información, etc.
- d) La demanda externa al territorio.
- e) Los vínculos urbanos rurales, establecer vínculos dentro del mismo espacio geográfico para mejorar acceso a insumos, conocimientos, redes, entre otros activos.
- f) El desarrollo Institucional.
- g) El territorio como construcción social, es menester considerar al territorio como un espacio geográfico, con identidad y propósito en común, elementos que le dan un sentido a un proyecto de desarrollo de un espacio determinado (Schejtman y Berdegué 2004: s/p).

2.6.8. Empoderamiento

Una de las cosas que se buscan en las personas y sus organizaciones es el empoderamiento que significa el reconocerse valiosas y con poder para resolver sus problemas y alcanzar sus metas.

A continuación, vamos a citar algunas afirmaciones sobre el empoderamiento de diferentes autores referidas al tema que estamos analizando.

El empoderamiento está referido al “proceso por el cual un grupo de personas activan sus recursos y desarrollan mayor autonomía” (Hoinle, Rothfuss, y Gotto, 2013).

El concepto de empoderamiento ha ido evolucionando a medida que los contextos socio económicos y culturales han ido cambiando (*Drucker, 1985*).

COSUDE (La Agencia Suiza para el desarrollo y la **cooperación**) refiere:

El empoderamiento es un proceso que contribuye a que las personas y sus organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas". Asimismo, "refiere que el empoderamiento tiene 3 dimensiones: política, social y económica, las cuales están entrelazadas por las interrelaciones y niveles de interdependencia (citado en ASOCAM 2007:1-5).

Gráfico N° 10: Las dimensiones del empoderamiento y sus interrelaciones



Fuente: Crespo, R., Gonzales, I., Mancero, J., Pérez, M. y Soria, C. Empoderamiento conceptos y orientaciones – ASOCAM.

Es primordial para la presente investigación considerar al empoderamiento social como el camino del auto reconocimiento personal de los individuos, es decir los sujetos de derechos, que por lo general se relacionan con empresas extractivas.

El empoderamiento social está orientado a la construcción de un sólido tejido social e institucional que incluye a las personas y grupos sociales y sus organizaciones. Promueve un enfoque de protagonismo de los actores en la apropiación de los desafíos del desarrollo (...) el empoderamiento *económico*, "como un factor dirigido a la mejora de capacidades y al aumento de oportunidades para que los productores locales mejoren su calidad de vida en base a al desarrollo de la competitividad de sus productos, por ende, introducción en el mercado. Lo cual será una fuente de mejora de sus ingresos y la generación de empleo. El *empoderamiento político* está ligada a la participación ciudadana como esencia del poder de la democracia (ASOCAM 2007: 7).

El empoderamiento busca facilitar los procesos de desarrollo local capaces de generar alternativas sostenibles.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN O ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativa porque considera las opiniones, capacidades empoderamiento de los productores respecto al Programa de Redes Empresariales y cómo este ha influido o no, en el relacionamiento de los productores locales con la empresa privada del rubro minero ARES.

3.2. FORMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un “estudio de caso” porque nos permitirá conocer y analizar la experiencia de un programa concreto de desarrollo territorial, denominado Programa Redes Empresariales, desde su temporalidad y la territorialidad del programa, hasta la forma cómo reaccionan los sujetos de derecho, productores locales, a la implementación de este programa financiado por una empresa extractiva ubicada en su territorio.

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Tenemos a continuación fuentes de información primaria como:

- Productores participantes del Programa Redes Empresariales.
- Profesionales técnicos del equipo del Colectivo Integral de Desarrollo: CID
- Líderes de opinión del distrito de Oyolo.
- Representante del equipo de Relaciones Comunitarias de ARES.

Y fuentes de información secundaria como:

- Documentos administrativos de la Red de Productores Agropecuarios.
- Bibliografía sobre estadística de la población económicamente activa.
- Reportes de la empresa minera.
- Información del Banco Central de Reserva.

3.4. UNIVERSO

Son 25 familias relacionadas a los cultivos de productos agrícolas como papa y zanahoria. Ubicados en el distrito de Oyolo, provincia de Paucar del Sara Sara, Región Ayacucho. Estas familias participaron del PRE el primer y segundo semestre del año 2016. De las 25 personas, 16 eran mujeres y 9 eran varones.

3.5. MUESTRA

La muestra ha sido seleccionada bajo la modalidad *de juicio y conveniencia*, es decir, la población que nos interesa, que es la que participa en la red de empresarios enmarcada en el método no probabilístico.

- 25 productores que participan en el Programa Redes Empresariales.
- 03 profesionales del equipo técnico del CID que facilitan la ejecución y desarrollo del programa.
- 03 líderes de opinión del distrito de Oyolo.
- 01 representante del equipo de Relaciones Comunitarias de ARES.

3.6. PROCEDIMIENTO PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Entrevistas semi estructuradas: Consiste en una estrategia mixta, es decir se considera preguntas estructuradas con preguntas libres.

- A 25 sujetos de derecho que participan del Programa Redes Empresariales.
- 03 líderes de opinión del distrito de Oyolo.

Encuesta: Permite recoger la información en forma general, dirigida a los representantes de las localidades

- A 03 integrantes del equipo de facilita la ejecución y desarrollo del programa del CID (Colectivo Integral del Desarrollo).

3.7. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Instrumentos de información de recolección.

- Guía de preguntas para entrevista semiestructurada a los productores y líderes de opinión.
- Cuestionario para la encuesta dirigida a los ejecutores del Programa.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación se estructuran en 3 puntos, los cuales responden a las preguntas y/o objetivos específicos planteados en la investigación, así como a las variables e indicadores propuestas para el estudio de caso. Estos temas son los siguientes:

- Factores que han influenciado en el relacionamiento de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo, a través de la implementación del Programa Redes Empresariales ejecutado por la ONG Colectivo Integral del Desarrollo (CID).
- Puesta en práctica de los conocimientos técnicos productivos adquiridos en el programa Redes Empresariales, por los integrantes de Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo.
- Percepción que tienen los integrantes de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo sobre los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.

Todo ello servirá de insumo para desarrollar la conclusión general, respondiendo a la pregunta general de tesis: ¿De qué manera la gestión del Programa Redes Empresariales ha influenciado en los objetivos del relacionamiento comunitario de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada ubicada entre las provincias de Paucar del Sara Sara y Parinacochas en los años 2016 al 2017?

Antes de comenzar con la presentación del análisis de los hallazgos recogidos en campo, es necesario mencionar que el programa analizado, tiene como principal usuario a los productores que conforman la Red. Asimismo, es válido mencionar, que, a través de la presente investigación, se han aplicado diferentes instrumentos a cada actor o usuario de derecho, para que nos brinden información pertinente a la presente investigación.

4.1. ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS HALLAZGOS RECOGIDOS EN CAMPO

Perfil de los usuarios: Una primera información hallada, son las características básicas del poblador de los andes ayacuchanos, su ruralidad expresada en la existencia insuficiente y de mediana calidad de los servicios básicos. Sumado a ello la distancia de la capital de la nación y con ello, la poca presencia del Estado. La exclusión y la pobreza siguen estando presente a pesar de la presencia de las empresas mineras. Todo lo que estamos refiriendo se expresa a partir del enfoque de territorialidad que ya hemos mencionado en el capítulo 2. Según las herramientas de recojo de información tenemos las siguientes características de los usuarios de la red de productores.

4.1.1. Perfil del usuario de derecho

Cuadro 4.1: Perfil del usuario de derecho, perteneciente a la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo

Perfil del productor	Sexo	Instrucción	Ocupación	Año de ingreso	Edad	
					mujer	varón
Femenino	13					
Masculino	12					
	25					
Primaria		7				
Secundaria		16				
Técnico		2				
Universitaria		0				
		25				
Agricultor(a)			18			
Agricultora y ama de casa			6			
Docente y ama de casa			1			
			25			
				2016		
				2017		
				25		
					20 a 40 años	3 4
					41 a 60 años	7 7
					61 a más	3 1
						13 12
Total	25	25	25	25		25

Fuente: Elaboración propia.

Del total de 25 productores, casi la mitad, (13) son mujeres las que integran la red. de los resultados obtenidos, se observa que las mujeres trabajan igual que los varones, sobretodo en el promedio de edad de 41 a 60 años, hay 14 productores, 7 varones y 7 mujeres. Por otra parte, hay un dato en el cuadro que llama la atención, hay 3 mujeres de 61 años a más, a diferencia de los varones que solo uno de ellos tiene 61 años.

Al momento de la aplicación de los instrumentos se encontró en sus hogares a la mayoría de las mujeres de la tercera edad, las cuales figuran como titulares, o beneficiarias del Programa Redes Empresariales, quienes estaban realizando labores domésticas. Debido a la exigencia de asistencia y puntualidad las familias han delegado la principal responsabilidad a las mujeres que pasan más tiempo en el lugar; a pesar que los más interesados y actores activos, resultaron siendo los esposos, yernos o hijos. Si bien es cierto ellas formalmente son los sujetos de derecho; las actividades como: el trabajo en campo, la comercialización de las hortalizas e incluso la toma de decisiones está a cargo de los varones de la familia. Ellas básicamente, asisten a las capacitaciones y firman la asistencia u otros documentos necesarios como, por ejemplo, los documentos de la recepción de accesorios para riego tecnificado.

La mayoría de las capacitaciones se dan en el campo, en la misma chacra, con ejemplos prácticos y cotidianos.

De las 13 mujeres pertenecientes a la red, 6 de ellas trabajan en el campo además son amas de casa; solo una de ellas, es ama de casa, docente y también trabaja en el campo junto a su esposo. Esta realidad, se da en el campo y en la ciudad, los roles de género aún no son compartidos por el varón en el hogar. Se observa que hay un doble trabajo, doble esfuerzo que realizan las mujeres para atender las labores del hogar y a la vez para realizar trabajos fuera de él. Por lo mencionado una de las recomendaciones que estamos incluyendo en la presente investigación es implementar el enfoque de género referido a las tareas compartidas, sobre todo en la crianza de los hijos e hijas.

Respecto al nivel educativo el grado de instrucción de la mayoría de los productores es secundaria, pero no necesariamente completa.

Hay 7 personas que han cursado estudios de primaria, 16 que tienen estudios secundarios y solo 2 que cuentan con estudios técnicos, estos últimos necesariamente tuvieron que migrar a la ciudad para cursar una carrera técnica. Vale mencionar que Oyolo al ser capital del distrito cuenta con instituciones educativas con nivel inicial, primario y secundario, a diferencia de sus anexos y/o caseríos que solo cuentan el nivel inicial y primario.

Los usuarios de derecho, productores de Oyolo, se caracterizan según sus lineamientos por “ser una red compacta, organizada y permanente” a decir del coordinador de la Programa Redes Empresariales del CID. Sin embargo, en los primeros meses del año 2016 de la implementación del Programa, el CID y el equipo de Relaciones Comunitarias esperaban mayor acogida por parte de los productores, ya que, su máxima autoridad, el alcalde del distrito de Oyolo, solicitó que el Programa sea para toda la población, lo que no hubiera sido posible (INEI señala en su información más de mil personas productores en Oyolo el año 2018).

En base a la experiencia del CID, el equipo de Relaciones Comunitarias consideró oportuno que el programa se vaya desarrollando y ampliando paulatinamente. Tal es así, que, en el primer semestre del año 2016 según la información del CID, solo había 10 productores inscritos. El CID tuvo que realizar varias actividades de difusión para invitar a la población a sumarse al proyecto; pero el mensaje que tuvo mayor acogida fue escuchar la voz de los mismos productores que ya participaban, ellos fueron comentando su experiencia en el PRE lo que animó a los demás productores. Al finalizar el año 2016, la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, tenía cerca del 100% de sus productores inscritos, solo faltaba uno que se integró a inicios del 2017, recién en ese momento la Red de la Villa de Oyolo consolidó su caracterización como “organizada, compacta y permanente”.

La principal actividad de los usuarios de la Red es la agricultura, lo que no evidencia que algunos de sus familiares, sobre todo los más jóvenes, se dediquen a actividades productivas de comercio y servicio en las ciudades más grandes. Los productos de la chacra eran básicamente para su consumo.

Esta información se pudo corroborar por la línea de base realizada por el CID antes de iniciar el PRE.

“Según la línea de base del Colectivo Integral de Desarrollo (CID) los productores cultivaban para su autoconsumo productos como: papa nativa, maíz, habas y algunas verduras para su alimentación diaria”.
(Coordinador del equipo del CID:

4.2. FACTORES DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES, IMPLEMENTADO POR LA ONG COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO (CID), QUE HAN INFLUENCIADO EN EL RELACIONAMIENTO DE LA EMPRESA MINERA ARES, MINA INMACULADA CON EL DISTRITO DE OYOLO

En el Programa de Redes empresariales se han realizado diferentes acciones que ha permitido el relacionamiento entre la Mina Inmaculada con sus localidades de influencia. Y es a partir de este relacionamiento que se ha desarrollado en el programa diversas acciones planificadas.

Es preciso, tener en cuenta, que uno de los factores para dilucidar la influencia directa (MEF-2018)⁵ o no de la minera Inmaculada es la ubicación geográfica del lugar de explotación de los recursos y/o de la Planta de Procesamiento de los minerales obtenidos en la minera, ya que, el distrito, provincia y región a dónde pertenezca dicha zona, será la beneficiaria con el canon minero, en este caso la planta de Procesamiento de la mina está ubicada en las tierras del distrito de Oyolo. Por ello, Compañía Minera ARES a través el área de Relaciones Comunitarias y en base a su EIA ejecuta diferentes programas, planes y/o actividades de Responsabilidad Social en Oyolo. La Mina Inmaculada en sus inicios, desde que estuvo en etapa de exploraciones, contó con personal de la zona para los trabajos en superficie.

Las personas de comunidad cuentan que los alimentos para todo el personal de la minera eran trasladados en animales de carga como el burro, desde Marcabamba se trasladaba frutas, verduras, carnes, etc., dichos insumos eran comprados por la empresa.

⁵ Transparencia a Gobierno Nacional, Regional y Locales. Base Legal y Aspectos Metodológicos. Canon. Área de influencia. Consulta: 24 de noviembre de 2018. <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/canon>

Recogiendo los comentarios de los pobladores de Oyolo, el personal del CID, a solicitud del área de relaciones comunitarias de ARES, realizó visitas de campo en Oyolo. El objetivo fue evaluar su frontera agrícola. Dichas visitas se coordinaron con las autoridades del distrito como: el alcalde, subprefecto, regidores y algunos integrantes de la comisión de diálogo de Oyolo.

La Comisión de Diálogo organizada luego del año 2015, solicitó a la Compañía Minera ARES ampliar el Programa Redes Empresariales en Oyolo; esta solicitud se hizo en una mesa de diálogo con representantes de la minera, representantes de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) luego del mencionado paro⁶ realizado por algunas localidades aledañas a la Mina Inmaculada de lugares de Paucar del Sara Sara (Ayacucho), Pampamarca (Arequipa) e Ischahuaca (Apurímac), entre otras.

Los integrantes de la *Mesa de Diálogo* al parecer tenían buenas referencias de la experiencia de redes empresariales de los productores del Valle del Huanca Huanca iniciado en el año 2012, la cual funciona hasta la actualidad como parte de la responsabilidad social de ARES.

Luego de las coordinaciones respectivas y varias mesas de diálogo con la población de Oyolo, a través de sus autoridades, la empresa firma el convenio Interinstitucional entre la Municipalidad Distrital de Oyolo y la Compañía Minera ARES S.A.C. con ello se da inicio del *Programa Redes Empresariales*. Como se menciona en párrafos posteriores ARES se enfoca en Oyolo, desde el paro del 2015 (Información Locales. Diario el Comercio 2015)⁷.

Es válido precisar que, un año atrás, en noviembre del 2014 la red del Valle del Huanca Huanca logró su primera venta a la concesionaria de alimentos SODEXO, que brinda alimentos a todos los trabajadores de la Mina Inmaculada. Por supuesto este logro, fue difundido por los medios radiales locales de Pausa contratados por la minera, que tenían llegada a Paucar del Sara Sara y Parinacochas; la noticia también se difundió a través de los comentarios de la misma población que veía de cerca el trabajo de los productores de la Red.

⁶Diario *El Comercio*.

⁷ ElComercio.pe/peru/amazonas/ayacucho/ayacucho-comunidades-campesinas-acatan-paro-minera-ares-226548

Fuerza laboral de la Mina Inmaculada

ARES, propietaria de la minera Inmaculada como parte del cumplimiento de sus compromisos en el EIA⁸, en el ítem Empleo Local, hace énfasis en la capacitación para potenciar habilidades y capacidades laborales de la población, para que puedan trabajar en la minera. En ese sentido, el equipo de Relaciones Comunitarias en coordinación con el equipo de Recursos Humanos hasta inicios del 2018, ha logrado muy buenos resultados en la generación de oportunidades laborales para la gente de las zonas de influencia de Inmaculada, en los puestos de trabajo en la misma compañía con más del 26% de trabajadores de comunidad, y, entre empresas contratistas como: San Martín Contratistas Generales, Unicon, Zevallos, entre otras. se logró el 11% de trabajadores de la comunidad.

Cuadro 4.2: Cantidad de trabajadores de comunidad

Fuerza laboral de la Mina Inmaculada	Comentarios
1917 trabajadores	Del total de trabajadores de Inmaculada, el 11% de trabajadores provienen de las localidades aledañas a la operación.
205 trabajadores de la comunidad	

Fuente: Elaboración propia

Uno de los mayores pedidos de la población que vive alrededor de la operación minera, siempre ha sido poder beneficiarse con el trabajo, y tener un ingreso fijo mensual, sobre todo, para brindar mejores oportunidades de estudios a sus hijos.

Los proyectos mineros generan mayores oportunidades de trabajo en la etapa de construcción porque requieren mano de obra no calificada para trabajos en obras civiles y, en su momento Inmaculada contrató gente de las zonas aledañas aproximadamente más de 3 años.

⁸ EIA: Estudio de Impacto Ambiental.

Al pasar a la etapa de operación la dinámica y cantidad de trabajadores disminuyó considerablemente, por ello, el equipo de relaciones comunitarias (RRCC) puso mayor énfasis en el Programa de Redes Empresariales cuyo objetivo a decir del Coordinador del CID, era “el desarrollo de capacidades técnico productivas y de gestión de los productores de hortalizas”.

Los primeros pilotos para comercializar dichos productos fueron la venta de las hortalizas en las ferias y/o mercados locales de los distritos de Pausa, Marcabamba, Pacapausa, etc. donde presentaban danzas costumbristas, exposición de productos naturales de la región, participaban en los concursos de animales menores como los cuyes, y en muchos de ellos, eran acreedores de los mejores puestos y premios, alcanzando el éxito y la acogida esperada.

En síntesis, en el primer trimestre del año 2016, Compañía Minera ARES a través del área de Relaciones Comunitarias, como política de responsabilidad social empresarial en alianza estratégica con el CID (actualmente *KUNAQ*) y la Municipalidad Distrital de Oyolo, firmaron un Convenio de Cooperación Interinstitucional para el desarrollo de las capacidades técnico productivas y de gestión de los productores de hortalizas del distrito de Oyolo.

Con este convenio se dio inicio a la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo. Muy probablemente el paro realizado por la población de Oyolo en el año 2015, influyó mucho en la implementación del Programa Redes Empresariales en Oyolo.

Cuadro 4.3: Actividades de Responsabilidad Social Empresarial de la Mina Inmaculada en el distrito de Oyolo

Opinión de los productores:

Actividades de RSE de la Mina Inmaculada	¿Recuerda que actividades realiza la mina?	¿Por qué cree que ARES realiza las actividades?	¿Cree que las actividades contribuyen con el relacionamiento entre ARES y Oyolo?
Programa Médico de Cabecera	17		
Centro Digital	19		
Redes Empresariales	20		
Otros (campaña por día de la madre, aniversarios, etc.)	2		
	25		
La mina está explotando en el territorio de Oyolo y tiene la obligación de apoyar a los pueblos cercanos.		23	
No es obligación de la mina ayudar. Apoya por el uso de canteras.		2	
		25	
Los programas MDC ⁹ , ML y CD.			5
Redes Empresariales y Centro Digital.			11
Salud y campaña escolar.			2
Ningún programa contribuye.			7
TOTAL	25	25	25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.3 se ofrece información de 25 productores entrevistados. En dicho cuadro se han integrado tres preguntas que tienen relación entre sí, ¿Recuerda que actividades realiza la minera?, se debe mencionar que la respuesta ha sido múltiple, no dicen exactamente el nombre del programa social, pero sí saben a qué se refieren.

Las acciones centrales de responsabilidad social de ARES, vale mencionar del equipo de relaciones comunitarias, están en base a cuatro ejes como: educación, salud, redes empresariales y el relacionamiento comunitario.

⁹ Programas sociales: MDC (Médico de Cabecera), CD (Centro Digital), Maestros Líderes (ML)

Estos ejes, están contemplados en los diferentes compromisos voluntarios que ARES ha considerado en su *Evaluación de Impacto Ambiental*, han sido diseñados en el marco de la responsabilidad social; y además son la base para las diferentes actividades de relacionamiento que realiza Inmaculada en las localidades aledañas a sus operaciones. Estos 4 programas han sido declarados en la Declaración Anual Consolidada (DAC) al Ministerio de Energía y Minas.

Continuando con la descripción del cuadro, vale mencionar que, en el cuadro anterior en la primera pregunta del cuadro integrado, la sumatoria no coincide porque la pregunta fue abierta, entonces los productores ofrecieron más de una respuesta. Por ello, se reitera, la sumatoria no coincide con el número total de personas entrevistadas, en este caso 25.

Según la información hallada, constatamos que la problemática de la atención de salud, sigue siendo uno de los temas más necesarios, solicitados, y que forman parte, juntamente la educación de las reivindicaciones históricas de los pueblos más alejados del país. A pesar de la presencia de la actividad productiva de la mina, la población no tiene a atención de calidad a sus problemas de salud, la desnutrición infantil y la anemia, así como la muerte materna siguen siendo los problemas más sentidos. Este hallazgo no es coherente con las características del desarrollo integral y la inclusión social y económica; que habíamos dado a conocer en el marco teórico.

De los 25 entrevistados, hay 17 personas que recuerdan y reconocen al programa “Médico de Cabecera” como una de las principales actividades. Es importante mencionar que no todos recuerdan el nombre del programa, pero si recuerdan y mencionan a las actividades que forman parte del programa, como: campañas médicas, atención con especialistas y entrega de medicamentos. Vale mencionar que el impacto que ha tenido este programa de salud en la población y en los usuarios de derecho, ha sido muy importante, porque los beneficios han llegado a toda la población y no solo a los productores de la Red. Dicho programa se ejecutó con el respaldo del Convenio Interinstitucional entre la Red de Salud Coracora, a través de los puestos de salud de su jurisdicción y ARES, con el objetivo de contribuir con la atención personalizada en salud a los lugares más remotos, distritos de influencia de ARES.

En la implementación de este programa de salud, El MINSA envía personal especializado de laboratorio para las campañas integrales, ARES entrega medicamentos gratuitos en todas las actividades programadas y apoya con una movilidad para el traslado del personal MINSA; la municipalidad o autoridades comunales apoyan con la convocatoria del evento. Esta y muchas otras actividades en favor de la salud de la población han hecho que el Programa *Médico de Cabecera* sea solicitado reiteradamente por las autoridades en las mesas diálogo, reuniones, asambleas, especialmente solicitan que sean 3 campañas de salud integrales, al año, pues la participación de la gente es masiva, acuden a la convocatoria y reciben los beneficios ofrecidos.

Las personas son atendidas en sus necesidades básicas y fundamentales de salud porque tienen un médico que atiende de forma personalizada cada mes, un enfermero que explica y suministra inyectables de ser necesario a indicación del médico, además de la entrega de medicinas gratuitas.

Por lo general, los niños y los ancianos son los que más necesitan el Programa debido a su condición de vulnerabilidad por su edad, problemas de nutrición en el caso de los infantes, y problemas de salud propios de la edad, en el caso de los ancianos. Por ello, los adultos, responsables de las poblaciones antes mencionadas solicitan la intervención de *Médico de Cabecera*, el cual representa un apoyo vital para cuidar la salud de su familia, debido a que el personal Médico del programa llega a su casa, y a su comunidad. Hay que tener en consideración que solo los distritos tienen un Puesto de Salud como Oyolo. En los anexos o caseríos, la gente tiene que caminar horas para ser atendidos.

Esta necesidad y atención de salud, es un buen motivo para que haya mayor relacionamiento entre la actividad minera con responsabilidad social, y la población de influencia directa. La existencia del programa de salud antes mencionado hace que haya una relación continua entre la comunidad y ARES a través de las autoridades, personal de Salud del MINSA y el personal responsable del *Programa de Salud Médico de Cabecera* de la mina.

Las actividades de salud y nutrición mencionadas, están consideradas en el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) realizado para el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) por la Minera Suyamarca, las que han sido consideradas en los *Programas de Desarrollo Sostenible* presentado.

Teniendo en cuenta el grado de aceptabilidad del programa de salud, podemos señalar que ha contribuido a responder las necesidades de salud; por ello ha jugado un papel importante como factor para el relacionamiento comunitario entre la minera y la población.

Asimismo, de esos 25 entrevistados, hay 19 personas que recuerdan y reconocen al sub-programa “Centro Digital” (por así decirlo) como una principal actividad, ocupando el segundo lugar en la memoria de los productores. En este caso, la mayoría de los entrevistados si recuerdan al sub-programa según su denominación literal y entre las actividades que mencionan están: Capacitación en Tecnología, e Información y Comunicación (TIC) con un docente particular financiado por la mina. No obstante, solo un productor ha identificado las actividades del *Programa Educativo Maestro Líder* en Oyolo. Dicho programa educativo, *Maestro Líder* cuenta con el respaldo del Ministerio de Educación a través de un Convenio Interinstitucional entre la Unidad de Gestión Educativa Local, la empresa ARES y el gobierno local.

ARES a partir del éxito que tuvo en Apurímac con el Proyecto Chalhuanca Digital, trabajó con TECSUP, IDAT y CISCO para crear centros digitales. En la opinión de más de 11 productores, afirman que la presencia del Centro Digital contribuye con el relacionamiento entre Oyolo y ARES. Al respecto de estos resultados, conversando con las autoridades y la población en general, refieren que el docente del Centro Digital, no solo da capacitaciones, sino apoya en los temas técnicos de las pocas computadoras que hay en el municipio, brindó asesoría a los estudiantes y docentes para la elaboración de sus diplomas de fin de año, apoyó con la organización de un concurso de logos para la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, entre otras actividades. Ante este apoyo la Municipalidad de Oyolo y población en general con sus respectivas firmas hicieron llegar un documento solicitando la continuidad del docente a cargo del Centro Digital.

Este hecho generó reflexiones en el equipo de Relaciones Comunitarias, ya que, no solo el impacto se genera por ejecución del programa y/o cumplimiento del compromiso de la minera con la comunidad, sino con la forma de cómo se da el proceso de ejecución y aplicación del mismo.

Continuando con la descripción del cuadro N° 4.3, la mayor cantidad de entrevistados, específicamente 20 personas recuerdan y reconocen al programa “Redes Empresariales” como una de las principales actividades que realiza la mina en Oyolo, en este caso la mayoría de los entrevistados sí recuerdan al programa como tal, entre las actividades que recuerdan están: Capacitación técnica en siembra, riego tecnificado, uso de fungicidas, etcétera. Vale decir que, las personas que han emitido estas respuestas, son todos productores, conocen el programa, participan de sus actividades y recibieron apoyo para la implementación del riego tecnificado, entonces, es posible que, por ello, sea el programa que más recuerdan. Pero, no por ello, dejan de reconocer las otras actividades que la minera realiza en el distrito en el que viven.

En algunas de las opiniones se identifica que algunos productores y autoridades solicitan que el programa no solo beneficie a los agricultores, sino también a los ganaderos, ya que, Oyolo cuenta con gran cantidad de animales vacunos y animales menores y lo que necesitarían es que se tecnifique la crianza y se mejore la raza especialmente del ganado vacuno para que se obtenga más leche y carne.

La población solicitó que se implemente un centro de industrialización de papa y planta de lácteos, contratación de un profesional veterinario, apoyo con la entrega de fungicidas para aves, actividades de mejoramiento de ganado, proyectos de crianza de cuyes y gallinas, entre otros referidos al desarrollo pecuario del distrito de Oyolo.

Vale resaltar que entre sus pedidos está presente la queja de la contaminación, aunque de forma ligera, pero es mencionada por dos productores de la red. No obstante, del total de 25 entrevistados solo uno de ellos refiere que: “ARES debe realizar en el futuro en el distrito de Oyolo a través de la Red de Productores, actividades como: dar recomendaciones para cuidar el medio ambiente”.

Estos hallazgos, dan cuenta que la preocupación de los productores está dirigida en su mayoría a satisfacer sus necesidades básicas como: materiales, aportes económicos, apoyo con proyectos adicionales que dinamicen sus actividades de producción ya sea agrícola, ganadera o pecuaria, etcétera.

En ese sentido, vale nombrar una vez más a Paul Streeten (1981), citado por Amartya Sen, quien refiere que “el concepto de necesidades básicas nos recuerda que el objetivo del desarrollo es proveer a todos los seres humanos de la oportunidad de una vida plena”. Concepto que la OIT puntualizó como el “desarrollo que debería tener como prioridad la creación de empleo y la satisfacción de las necesidades humanas básicas como alimento, vivienda y ropa, educación primaria y secundaria, y atención primaria a la salud (citado por Arteaga y Solis 2005:46).

Entre la década del setenta y ochenta “las necesidades básicas se centraban en la producción de bienes de consumo, más tarde esta perspectiva fue cambiando en ver a los bienes no como un fin sino como un medio” (Arteaga y Solis 2005:46). En este caso, el ideal del desarrollo de la población de Oyolo, no solo sería la satisfacción de sus necesidades básicas, sino la contribución de las diferentes actividades que realiza la minera en favor del cuidado del medio ambiente, del planeta que finalmente, es donde habitamos todos, este cuidado asegura la sobrevivencia de la raza humana en el futuro. Pero como hemos visto solo una de las respuestas de los productores entrevistados hace alusión a las recomendaciones que debe dar la minera en favor del cuidado del medio ambiente y reafirma que para ello se tiene como base a la agricultura. Es muy posible que no haya salido esta preocupación por el diseño de las herramientas de recojo de información orientadas a los factores de implementación de un programa de redes empresariales, por ello, no remarcaron de manera prioritaria este tema. Sin embargo, esto estaría indicando que el tema del medio ambiente se podría tomar de manera especial, estableciendo estrategias para tocarlo con cierta profundidad en una próxima investigación.

En base a sus respuestas se puede diseñar capacitación e información suficiente y por ende la participación de la población lo que los convertiría en actores sociales empoderados reduciéndose la posibilidad de nuevos conflictos sociales.

El hallazgo encontrado es que está faltando, actividades u objetivos visibles del área de Relaciones Comunitarias para sensibilizar y concientizar a la población sobre el cuidado de su entorno. Al respecto, convendría que la minera realice actividades que promuevan un compromiso responsable de las autoridades y población en general, para que adopte en su día a día, medidas que contribuyan con el cuidado del medio ambiente.

Actualmente está faltando que la población participe de las actividades básicas que por Ley realiza ARES, por citar un ejemplo puntual: el personal de Relaciones Comunitarias convoca, coordina y monitorea la participación de la comisión *del Monitoreo Ambiental Participativo* que se enfoca en la revisión de la calidad de agua que vierte la minera comparándola con agua que no tiene ningún impacto por la actividad minera. Del 100% de participantes que deberían llegar a la unidad minera, solo llegan el 40% y en el mejor de los casos el 50%, los demás participantes son gente sin cargo, y en algunos casos representantes de algún medio de radio local que viene a conocer cómo se cuida el agua en Inmaculada.

Luego del paro realizado en el 2015, reclamando que la mina contamina el agua, el equipo de Relaciones Comunitarias previa coordinación con las autoridades locales, personal de la unidad minera, y población en general organizó *Visitas Guiadas* a la mina, con el objetivo que población conozca las actividades que se realizan y respeto con el medio ambiente. Sin embargo, no hubo participación de las autoridades de gobierno local, solo participaron personal del Puesto de Salud, algunos docentes y uno que otro poblador, a pesar de que la minera dio las facilidades del caso para su movilización desde Oyolo hasta Inmaculada, como la respectiva alimentación y la indumentaria de seguridad exigida por Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería Decreto Supremo N° 024-2016-EM para las personas que tengan acceso a zonas de actividad industrial.

Reitero la interrogante planteada anteriormente ¿qué está faltando en los objetivos, y en las actividades que realiza el área de Relaciones Comunitarias en Oyolo para sensibilizar y concientizar a la población, sobre la importancia y urgencia de cuidar el medio ambiente?

Sin una real sensibilización de la minera con la población. Oyolo continuará solicitando apoyo para diferentes cosas a fin de satisfacer sus necesidades básicas y personales más que de bien común como el cuidado con el medio ambiente.

Es muy probable que, si no se implementa un programa especializado de sensibilización medio ambiental, la contaminación seguirá siendo el caballito de batalla de las comunidades campesinas, pero sin mayor conocimiento de los temas legales y administrativos.

La mina puede ser aliado para obtener cosas en el beneficio de todos, y más aún si el Estado no llega a los lugares donde están ubicadas, ya sea, por dificultades del modelo económico, acceso, presupuestal o simplemente voluntad política.

La aceptación de este *Programa Redes Empresariales*, se debe también a las diferentes actividades de generación de confianza que realiza el CID, que ha logrado generar lazos de un equipo comprometido en base a un objetivo en común: abastecer a SODEXO, logrando una vez más que la presencia de la minera en su territorio sea visible y mirada con otros ojos. A pesar de ello, están recién en proceso este tipo de relacionamiento.

De los 25 productores entrevistados 11 de ellos, es decir menos del 50% del total, mencionan que dicho Programa contribuye con el relacionamiento entre la mina y Oyolo.

Los productores, a *pesar de que no mencionan a ningún representante de Relaciones Comunitarias* en la implementación y/o ejecución del programa saben y reafirman que este es un programa de la mina; además enfatizan que es por su derecho por la explotación de los minerales que hay en sus tierras (casi la totalidad de los entrevistados), 23 productores mencionaron que la mina realiza dichas actividades sociales, porque está explotando en el territorio de Oyolo y tiene la obligación de apoyar a los pueblos cercanos.

Las respuestas halladas en el anterior párrafo, llevan a constatar que faltan formas y medios de comunicación que informen constantemente de las actividades que realiza que una empresa privada extractiva en su territorio. No es una obligación de las empresas apoyar a las poblaciones vulnerables como las comunidades indígenas, ciertamente, la responsabilidad social no es obligatoria; pero, si necesaria y forma parte fundamental de las actividades extractivas de una empresa con el país y la comunidad. En todo caso si es una obligación cuidar el medioambiente y resarcir cuando se impacta la naturaleza donde viven, comen y trabajan.

A modo de síntesis, en la tercera pregunta del cuadro presentado se tiene la siguiente consulta: **¿Cree que las actividades contribuyen con el relacionamiento entre ARES y Oyolo?** Al momento de procesar la información de los instrumentos, se ha encontrado diversas respuestas, entre ellas tenemos que de los 25 entrevistados, hay 11 que creen que el Programa Redes Empresariales y Centro Digital, es decir, menos de la mitad, refieren que sí contribuyen con el desarrollo de Oyolo. Asimismo, hay 5 entrevistados que mencionaron al programa Médico de Cabecera y hay 2 personas que mencionaron que el programa de Salud y la Campaña Escolar, sí contribuyen al relacionamiento.

En esta misma línea vale mencionar que hay 7 personas que creen que ningún programa contribuye al relacionamiento. Sobre la opinión de estas 7 personas, se debe mencionar que en algunos casos su respuesta fue negativa porque sienten que deben recibir más apoyo de la minera. Es decir, aunque las actividades si hayan logrado generar algún aporte o mejoramiento a la comunidad de intervención, ellos, deseaban una ayuda mayor, en este punto vale precisar que en base a los instrumentos aplicados se pudo dilucidar que más deseaban los productores (Cuadro 4.14), por ejemplo, obras en infraestructura, un técnico en ganadería, maquinaria pesada para mejorar el acceso a sus chacras, etc. (detallado en el titular "Expectativas de la población de Oyolo para recibir mayores beneficios de ARES"), porque refieren que la mina está explotando en el territorio de Oyolo, su distrito, por eso, la minera tiene la obligación de apoyarlos.

Otros factores de relacionamiento son las actividades que generan confianza, sentido de pertenencia a un equipo de trabajo, asesorías, actividades de monitoreo de forma permanente en el campo, coordinación constante con sus autoridades, participación de sus usos y costumbres (fiesta de carnavales en la plaza de Oyolo), incluso las celebraciones de cumpleaños en la Red.

En el siguiente cuadro: Plan de Relaciones Comunitarias: Programas y Sub-Programas para el manejo de impactos sociales, se presenta un resumen de la propuesta social citada en dicho documento:

Cuadro 4.4: Plan de Relaciones Comunitarias

N	ROGRAMA	SUB-PROGRAMA
1	Adquisición de tierras	Compra de tierras y compensación.
		Reubicación de poseionarios afectados por instalación de componentes.
2	Empleo local	Capacitación laboral.
		Capacitación para la reinserción laboral.
3	Comunicación	Fortalecimiento de Imagen Institucional.
		Atención de quejas y reclamos.
4	Monitoreo ambiental y social	Monitoreo Ambiental Participativo.
		Monitoreo Participativo del Desarrollo Social.
5	Fortalecimiento de las capacidades	Promoción y desarrollo económico local.
		Fortalecimiento de Instituciones y Organismos Locales.
6	Programa de Desarrollo Sostenible	Sub-programa de Liderazgo y Desarrollo en Tecnología educativa para Maestros.
		Adquisición de bienes y servicios locales.
		Saneamiento Ambiental.
		Salud Integral y Nutrición.

Fuente: Adaptación del EIA presentado por Minera Suyamarca S.A.C. 2011(actualidad, Mina Inmaculada).

El objetivo de cualquier equipo de Relaciones Comunitarias es la paz social, para que la mina que está en etapa de explotación, continúe operando con total normalidad. Además, las relaciones comunitarias son un medio para lograr cumplir todos los objetivos de responsabilidad social de una empresa. En la nueva minería, es preciso considerar, reconocer y darle el valor correspondiente al trabajo e inversión social, ya que la inversión económica que se realizan en las comunidades, a mediano y largo plazo representa la tranquilidad de los directivos de las empresas.

No solo es necesario, un adecuado trabajo de RSE para que sume valor a las empresas, en este caso tratándose de una empresa privada del rubro minero, la hace más rentable, competitiva en el mercado de valores, los inversionistas quieren empresas con menos conflictos sociales y sobre todo que sumen con su contribución para alcanzar un país con desarrollo humano. En suma, la RSE no es un gasto, es una gran inversión.

Por tanto, para el presente informe se relacionará los datos de la información encontrada en el EIA y las líneas de acción que sigue el equipo de Relaciones Comunitarias de la Inmaculada.

Cuadro 4.5: Compatibilidad de Programas de RSE con EIA de la Mina Inmaculada

Nro.	PILARES DE RELACIONAMIENTO	COMPATIBILIDAD CON EL EIA
1	Educación	6. Programa de Desarrollo Sostenible: Sub-programa de liderazgo y desarrollo en tecnología educativa para maestros.
2	Salud	6. Programa de Desarrollo Sostenible: Salud integral y nutrición.
3	Trabajo	2. Empleo local: Capacitación laboral y capacitación para la reinserción laboral.
4	Redes Empresariales	5. Fortalecimiento de las capacidades: Promoción y desarrollo económico local.

Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por el representante de Relaciones Comunitarias y el EIA del Proyecto Inmaculada.

Respuesta de los líderes de opinión:

Los líderes de opinión entrevistados identifican sobre todo dos programas que llegan y benefician a la población de Oyolo, el Centro Digital con la capacitación a los estudiantes y, la promoción del cultivo que pertenece al Programa Redes Empresariales. Además de las campañas de apoyo social con la entrega gratuita de útiles escolares y medicinas.

Opinión de un representante de Relaciones Comunitarias:

Hay otras actividades que realiza la minera, en beneficio de la población. La mina realiza campañas escolares por el inicio del año académico con la entrega de útiles para los estudiantes en general; en campañas lavado de manos higiene bucal de entrega de toallas, cepillos y jabón líquido; en el día de la madre entrega canastas y/o regalos; en la época navideña realiza chocolatada para todas las localidades aledañas y entrega de regalos para los niños; entrega apoyo en los aniversarios de las comunidades, caseríos y/o anexos, así como en época frío hay donación de ropa u objetos para contrarrestar las altas temperaturas, etc. (Funcionario del equipo de Relaciones Comunitarias).

Cuadro 4.6: Acciones de difusión que implementó el Programa Redes Empresariales (PRE) en el distrito de Oyolo

Opinión de los productores:

Acciones de difusión que implementó el PRE.	Forma de cómo se enteró del programa redes empresariales	A través de qué persona o institución	Principal motivación para decidir participar
Reunión	4		
Comunicado	7		
Visita	2		
Blanco (Comunicación verbal – cara a cara)	12		
CID		4	
Municipalidad		7	
RED		7	
Mina		2	
Municipalidad y RED		5	
Para mejorar conocimientos sobre la siembra de papa de manera tecnificada con apoyo y asistencia técnica.			13
Mejorar la venta de su producción (papa) y por lo tanto mejorar su economía.			6
Acceso a insumos agrícolas (insecticidas, mangueras, semillas, etc.).			4
Pertenecer a la RED y vivir la experiencia de trabajar como socios.			2
Total	25	25	25

Fuente: Elaboración propia.

Muy probablemente por la lejanía del distrito de Oyolo a la Mina Inmaculada; por el presupuesto limitado para abordar la responsabilidad social con proyectos sociales en la etapa de construcción de la minera, el equipo de Relaciones Comunitarias no podía abarcar un distrito por la numerosa cantidad de población como Oyolo.

Para el caso de la primera pregunta: **¿Qué acciones de difusión implementó el Programa Redes Empresariales en Oyolo para su difusión?**, al respecto de los 25 entrevistados, hay 12 personas que refieren que la difusión del Programa Redes Empresariales fue de boca a boca, es decir, un productor avisa a otro productor del programa, así sucesivamente supieron todos los productores sobre la existencia del programa, siendo esta forma de difusión la de mayor relevancia para que la población del distrito de Oyolo supiera del programa. Asimismo, de esos 25 entrevistados, hay 7 productores que indican que la difusión era por comunicados en el altoparlante que tienen ubicado en las instalaciones de la antigua municipalidad de Oyolo, situada en la plaza de Armas del distrito, que está a cargo del municipio. Asimismo, 4 productores que reconocen entre las actividades realizadas en la difusión del programa de redes, fueron las reuniones con la población en general en el auditorio de la Municipalidad de Oyolo.

Como vemos ninguna tecnología reemplaza a la opinión de los mismos participantes y a su experiencia en las acciones realizadas. Los productores de Oyolo, reconocen más la comunicación personal. La mejor herramienta para generar expectativa y tenga el deseo de participar o al menos saber de qué se trata ese programa del que todos están hablando, está alrededor de las relaciones interpersonales, entre la gente de Oyolo y el personal del CID que vive en Oyolo. Entonces, a las reuniones, comunicados, asambleas, etc. es preciso sumarle; la forma de comunicación *cara a cara*, y no solo con el actor intermediario, sino con el personal de la mina, juntos difundiendo y/o comunicando mensajes sobre el trabajo de Responsabilidad Social, programa de Redes Empresariales de Inmaculada en Oyolo.

Según Miranda, la comunicación es vital para las interacciones personales, es decir: tener un vínculo en común (2010:8), para ello, es necesario comprender

que esto no será posible si es que no hay una buena interacción, relación, comunicación, etc. entre la comunidad y la empresa privada. Miranda señala que la forma de “comunicar a través de sus medios y técnicas, es fundamental para poder contribuir con proyectos de desarrollo en favor de las poblaciones que así lo necesiten. La comunicación es el instrumento de diálogo y facilitador en el proceso de participación del ciudadano, lo cual garantiza un desarrollo sostenible, cultural y tecnológico” (Miranda 2010:9).

No obstante, no se reconoce al equipo de relaciones comunitarias de la minera como el centro de la difusión, solo se refieren en pocos casos, al equipo del CID, pero sin relacionarlos directamente con Inmaculada.

Se considera la opinión del representante del equipo de RRCC, precisamente la respuesta a estas interrogantes: *¿Cuál fue la estrategia de comunicación?, ¿por qué no se consideró la dupla CID y ARES?* Su respuesta enfatizó en 3 puntos (i) desconocimiento de Oyolo por parte de ARES, (ii) hubo preferencia al destinar recursos a la población que vivía(vive) en el Valle del Huanca Huanca, y (iii) Ya había un presupuesto asignado para atender al valle con proyectos sociales.

En esa medida, su buscó la opinión del representante de Relaciones Comunitarias a fin de dilucidar sobre la presencia del CID en Oyolo, manifiesta que eso tiene que ver con la distancia inicial que existió con la población de Oyolo al principio, lo cual ha influido mucho en los acontecimientos posteriores. Ya que, el distrito de Oyolo no era de total prioridad para la mina.

Opinión del representante de Relaciones Comunitarias:

Al principio los pobladores de Oyolo solicitaban a la mina, un hospital, un aeródromo, un estadio techado con césped sintético y capacidad de tres mil personas, etc. como vemos ellos enfatizaban la infraestructura. Por ello se vio por conveniente que el Programa Redes Empresariales se adapte en la zona de altura y que sean ellos mismos, la población de Oyolo que generen empoderamiento a partir del proyecto social.

Se logró el primer gran paso, que era insertar el programa en Oyolo con unos 20 productores con capacidad de terreno, pero solo se inscribieron 13 productores, empezamos con la asistencia a Oyolo instalando una oficina del CID en el distrito.

Funcionó porque se inició el efecto multiplicador, el alcalde invirtió aproximadamente el 13% de todo el presupuesto, hubo respuesta de parte de la gente. Y, en los proyectos de desarrollo, es necesario que el poblador lo asuma, lo haga suyo, que haya un proceso de empoderamiento, lo que finalmente le da sostenibilidad a un proyecto.

Sí, hubo factores de comunicación, participábamos en los eventos de lanzamiento con presencia del personal de la mina y había participación en los programas de radios, había especialistas contratados por la mina, el CID había llegado por el financiamiento de la mina. Estas actividades respondían a la primera etapa de construcción del proyecto y era lógico que la gente no nos relacionara con la mina de forma directa.

Ya en una segunda etapa, el alcalde deseaba hacer proyectos en conjunto, tenía un presupuesto destinado para desarrollar la producción de la papa nativa de Oyolo y por supuesto ampliar la red con el ingreso de nuevos productores. Ahí quizás fue el momento de medir la percepción de la presencia de la mina porque es un riesgo, si el productor reconoce que esto es de la mina (refiriéndose al proyecto de la red), probablemente dejaría de aportar para la siembra porque esperaría que la mina le provea lo que le falta como pico o pala. Es decir, hay la posibilidad que deje de dar su aporte al programa de manera tripartita.

¿Cuál fue la principal motivación por la que el productor decida participar en el programa? Del total de entrevistados, 13 manifestaron que querían mejorar conocimientos sobre la siembra de papa de manera tecnificada con apoyo y asistencia técnica. Los productores oyolinos habían escuchado en los medios locales y en algunos casos por comentarios de sus vecinos y/o familiares sobre la experiencia de los productores del Valle que ahora tenían riego tecnificado, ganaban concursos en las ferias, tenían capacitaciones constantes, entre otros.

Otros, 6 productores indicaron que su motivación fue poder mejorar la venta de su producción, específicamente papa, por lo tanto, mejorar su economía porque eso habían escuchado de otras experiencias como en el Valle del Huanca Huanca en base a la intervención del CID. Y, 4 productores dijeron que querían ser beneficiados con insumos agrícolas (insecticidas, mangueras, semillas, etc.).

Para poder analizar la información de manera integrada y de triangular la información, se hace oportuno incluir la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión y los integrantes del equipo técnico del CID.

Respuesta de los líderes de opinión:

- Convenio Interinstitucional, la minera celebra a inicios del 2015 un convenio con la Municipalidad de Oyolo a fin de apoyar a los potenciar las habilidades técnico productivas de los productores de Oyolo.
- Entrevistas radiales a los productores del Valle del Huanca Huanca sobre sus logros alcanzados y nuevos retos. Entrevistas realizadas en la radio Pausa en la Noticia, Milenium por motivo de aniversario de la Red, 1ra. Venta de hortalizas a Sodexo, implementación de nuevos proyectos como gallinas ponedoras, etc.
- Reunión informativa dirigida a Oyolo, dicha reunión fue convocada por el alcalde, representante de la Municipalidad de Oyolo con la participación del representante de Unidad Operativa Inmaculada, Superintendente del área de Relaciones Comunitarias y la ponencia del Programa Redes Empresariales, a cargo del Coordinador General del CID.

El Programa Redes Empresariales en el distrito de Oyolo, fue impulsado como parte del cumplimiento de Responsabilidad Social de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada; es válido resaltar que la crisis de coyuntura social generado por el paro realizado por la población de Oyolo en el año 2015 hizo que ARES active en el menor tiempo posible, la implementación del PRE. Oyolo, antes del 2015 no recibía todos los beneficios como los distritos de San Francisco de Rivacayco y San Javier de Alpabamba; muy probablemente por la lejanía del distrito a la Mina Inmaculada.

El equipo de Relaciones Comunitarias como parte de la estrategia de intervención social en el distrito de Oyolo, después del paro, presumía que el apoyo de la minera no se vería de forma explícita y menos sería reconocida por los productores de Oyolo. Sin embargo, la relación entre el equipo del CID y los integrantes de la Red fue positiva para que no hubiera manifestaciones sociales que impidieran el funcionamiento de operaciones en la Mina Inmaculada. El programa financiado por la mina, contribuyó a un ambiente pos-paro con paz social. Esta es la manifestación de un cierto relacionamiento indirecto entre Oyolo y la minera.

Con toda la información expuesta, se puede determinar que el impacto positivo de un programa de responsabilidad social no solo se genera por ejecución de dicho programa y/o cumplimiento del compromiso de la mina con la comunidad, sino con la forma de cómo se da el proceso de ejecución y aplicación del mismo.

El respaldo que tenía el equipo del CID por haber desarrollado un programa exitoso con la Red de Productores del Valle, fue una buena presentación y contribuyó a una buena difusión el mismo.

Básicamente se observa que el CID ha realizado varias actividades que refuerzan los objetivos de generación de confianza, una adecuada relación con los productores y entre los productores, sin embargo, las personas que no participan en la red e incluso algunos que no participan en ella, no tienen conocimiento que el Programa Redes Empresariales y todas las actividades que se realizan en ese marco, son de la mina, solo reconocen al CID como actor de apoyo.

4.2.1. Acciones que implementa el Programa Redes Empresariales

El Programa de Redes Empresariales contemplaba la capacitación, la dotación de insumos para que se ponga en práctica la mejora de la agricultura, así como apoyo para su asociación y comercialización. en ese sentido fue un programa que tuvo en cuenta los pasos necesarios para que este programa sea exitoso. Estas acciones fueron recibidas por la asociación de productores de diferente manera, por ello teniendo en cuenta que la presente investigación, es un estudio de caso nos interesaba tener su opinión.

El cuadro que viene a continuación nos dará a conocer la opinión de los productores, ya que esta es importante para saber si contribuyen a un mejor relacionamiento entre ARES y la población de Oyolo.

Cuadro 4.7: Acciones de relacionamiento de la Mina Inmaculada con el distrito de Oyolo

Opinión de los productores:

Acciones de relacionamiento de la minera con el distrito de Oyolo	¿Qué actividad genera relación entre los productores y PRE?	¿Quién genera la relación en la actualidad?
Recibir capacitación técnica, administrativa, orientación para recuperar la costumbre de la siembra de la papa y tener la posibilidad de colocarla en un mercado.	16	
Pertener a un grupo y trabajar en equipo en beneficio de la familia.	9	
	25	
Equipo CID		13
RED		2
Equipo CID y RED		6
Municipalidad, CID y ARES		4
		25
Total	25	25

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en cuadro 4.7 se brinda información de 25 productores entrevistados. En dicha tabla se ha considerado dos preguntas que tienen relación entre sí, y que revisadas de manera conjunta pueden ayudar a comprender que la opinión o percepción de los productores privilegiaba al equipo del CID (13 productores), 2 productores indicaron que fueron sus propios compañeros. Vale mencionar, que esta pregunta fue abierta, es por ello, que hay en las algunas respuestas más de un actor de relacionamiento, en ese sentido, hay 6 productores que refieren que los actores de relacionamiento fueron el equipo del CID y los integrantes de la RED. Más, señalaron como actor de relacionamiento a la municipalidad, equipo del CID y la minera ARES, solo 4 personas.

Vale resaltar que, al actor financiador, es decir, ARES, sólo 4 personas la reconocían como gestora del PRE, por lo cual el relacionamiento no fue el esperado.

Al respecto queda la interrogante y el reto para saber desde la gerencia social, cómo implementar un programa que relacione e involucre directamente a la empresa, (a los directivos) más allá del equipo de relaciones comunitarias el cual fue en este caso de OYOLO casi invisible; se observa pues, un relacionamiento relativamente condicionado entre Oyolo y la mina.

A fin de analizar la información de manera integrada y de triangular la información, se considera oportuno incluir la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión, equipo técnico de CID y un representante del equipo de relaciones comunitarias. Entre sus respuestas tenemos a las siguientes:

Respuesta de los líderes de opinión:

El técnico del CID sabe tratar a los comuneros, está se da, de forma permanente con ellos, se ve un trabajo articulado con los productores. Por eso, el relacionamiento les sirve para que los productores estén bien organizados y trabajando en la siembra y venta de sus productos a la mina.

Opinión del equipo ejecutor del programa, CID:

Las razones de porque los productores y productores adjudican al CID como los autores de dichas actividades fueron porque:

- Convivencia con las personas: El equipo del CID implementó una oficina¹⁰ de atención para los productores de la Villa de Oyolo en la plaza principal del distrito.

¹⁰La Oficina del CID tiene por objetivo difundir el programa y atender las necesidades de los productores del PRE (revisar la Pág. 110).

- Capacitación y asistencia técnica personalizada permanente de parte del equipo del Cid con los productores en temas agrícolas, como siembra de papa.
- Actividades en conjunto con la población (aniversarios, ferias, reuniones de coordinación con sus líderes, Ej. Presidente de la Red de Productores de la Villa de Oyolo coordina para celebrar el Día Mundial de la papa.
- Eventos de generación de confianza (Ayni, reunión de camaradería “pachamanca”, celebración de cumpleaños, etc.).
- Acompañamiento técnico para su ingreso al mercado, la venta de papa a la mina.
- Oportunidad de acceso al mercado en general con productos de calidad.
- Empoderamiento de la junta directiva y comunicación con todos los productores.

Este relacionamiento se da a conocer en la documentación facilitada por el equipo técnico del CID, específicamente en el Resumen Ejecutivo del Programa que se presentó a la minera ARES.

Opinión de un representante del área de Relaciones Comunitarias:

El objetivo de la implementación del Programa Redes Empresariales es la paz social, es decir que la operación en Inmaculada continúe trabajando con normalidad. Sin conflictos sociales con las comunidades vecinas.

En tanto, la relación óptima entre los productores y el equipo del CID trasmite implícitamente una cierta cercanía con la operación de la Mina Inmaculada.

Los entrevistados concluyen que a partir del Programa Redes Empresariales en Oyolo, se generó una relación positiva de apoyo entre el equipo del CID y los integrantes de la Red, la misma que mejoró las condiciones para la paz social después del paro del 2015.

Cuadro 4.8: Percepción de los productores sobre el trato de la mina y el cumplimiento de sus compromisos con Oyolo

Opinión de los productores:

Percepción de los productores sobre el trato de la mina y el cumplimiento de sus compromisos con Oyolo.	Cómo es el trato de la mina	¿Por qué?	Cumple sus compromisos con Oyolo	Qué cosas Sí cumplió	Qué cosas NO cumplió
Bueno	3				
Regular	17				
Malo	3				
Muy malo	2				
Total	25				
La mina capacita en agricultura.		3			
La mina causa daño al medio ambiente.		4			
La mina no compra todos los productos a la Red.		3			
La mina no se comunica, no informa sobre sus actividades como: canon, beneficiarios por campañas, trabajo, etc.		15			
Total		25			
Sí			3		
No			16		
No sabe/ No opina			6		
Total			25		
Cumple con sus campañas y actividades de saneamiento.				3	
No brinda trabajo y no mejora su calidad de vida.					5
No tiene convenios claros e información del apoyo que da.					9
No se compra todos los productos (papa)					8
Total				3	22
Total	25	25	25		25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.8 se ofrece información sobre ¿Cómo es el trato de la mina? De los 25 entrevistados, una cantidad relevante de 17 entrevistados indica que el trato de la mina para con la población de Oyolo es “regular”, hay 3 personas que opinan que el trato es “bueno”, y también 3 entrevistados indican que es “malo” y 2 personas, finalmente refieren que el trato es “muy malo”.

Es preciso conocer el porqué de sus respuestas: los productores que dijeron que el trato era bueno, indican que es porque la mina los capacita en tema de agricultura. Por otro lado, hay 7 personas que indicaron que la mina causa daño al medio ambiente; y respecto de las compras que hace la Concesionaria SODEXO a los productores de Oyolo, los mismos refieren que la mina no compra todos los productos a la Red, ya que solo lleva los productos de primera calidad, quedándose los productores con el resto de papas y zanahorias.

También se observa que hay un considerable número de 15 personas que manifiestan que la empresa minera no se comunica, ni informa sobre sus actividades, tales como: el canon minero, beneficiarios por campañas, oportunidades de trabajo, entre otros. Es posible que dichos resultados respondan a la estrategia de la primera etapa, de que el actor visible del programa sea el equipo del CID. Más no el personal de la mina, a fin de no generar mayores expectativas de la presencia de la mina. Es un tema que seguro en su momento evaluará el equipo de RRCC, ya que, como bien indicaba el representante de este equipo, es un riesgo, porque el comunero productor podría pensar que todo lo que necesita para participar en el programa, se lo tiene que dar la mina.

En los cuadros 4.7 y 4.8 se observa que hay cierta relación entre las preguntas y reacciones de los productores, si la principal motivación para pertenecer a la red de los productores fue recibir capacitación, insumos para su siembra y cosecha, ingreso al mercado, y todo ello lo lograron. La insatisfacción en el trato lo relacionan con falta de información sobre los demás beneficios de la mina, si se considera los años 2018 y 2019, como la segunda etapa, entonces, una vez más es preciso evaluar la coyuntura de Oyolo, y la necesidad no sólo de ser parte de la red y vender sus productos, sino, ser parte de los avances de la mina, saber cómo trabajan, su avance lo puede beneficiar, tienen necesidad de información.

Siguiendo esa línea de análisis, es muy visible este hecho, 15 personas no saben qué hace la mina en Oyolo, y 16 personas dicen que no cumplió sus compromisos, es válido decir que, ante la falta de información de los beneficios, se afirma que la mina no cumple sus compromisos.

Por otro lado, hay 6 personas que no saben si la minera ARES cumple o no cumple sus compromisos. Entonces, si no hay acciones de difusión e información, es posible que, en el 2019 más gente se sume a decir la mina no cumple sus compromisos. Por ello, previa ejecución de actividades de comunicación, su opinión puede estar más preparada e informada para reconocer si hubo los beneficios que tienen en base a los compromisos de Inmaculada.

El cuadro 4.8 permite conocer a detalle sobre ¿qué compromisos cumplió y qué no cumplió ARES en Oyolo? De los 25 productores entrevistados, solo 3 personas dijeron que la mina sí cumplió con sus compromisos, siendo: campañas de salud con el Programa Médico de Cabecera, apoyo en la educación con el Programa Maestro Líder, además realiza actividades para minimizar el impacto ambiental según la normativa peruana.

Y, en número mayor, 16 productores indicaron que la mina *no cumplió con compromisos como: brindar trabajo y mejora la calidad de vida de la población de Oyolo*, además no tiene convenios claros, no hay información del canon minero, tampoco de los beneficios en salud, ni educación estas respuestas tienen énfasis en la falta de identificación de los beneficios que la presencia de la mina tiene en Oyolo, o a decir de ellos, en su territorio.

Se observa, que la falta de información constante y evaluación de la llegada de los mensajes que emite el equipo del CID y el equipo de relaciones comunitarias sobre el por qué SODEXO no tiene la obligación de comprar toda la papa, es necesario que el productor comprenda y reconozca cómo es la dinámica del negocio y qué factores hacen que sea rentable. Al parecer, a parte de la compra de más o menos papa, está presente la percepción mayoritaria de un trato solo “regular” de la minera hacia ellos (17 de los entrevistados del total de los 25).

Con ellos, se hace presente la sospecha de que no reciben de acuerdo a las ganancias que se producen, los cambios por la afectación al medio ambiente están también latentes por lo que se necesita más información al respecto. También hay 15 personas afirman que:

La mina no se comunica, no informa sobre sus actividades como: canon, beneficiarios por campañas, trabajo, etc.

Asimismo, las otras respuestas en cantidad de 9 mencionan que “la empresa minera no tiene convenios claros e información del apoyo que brinda.”

Para realizar completar el análisis correspondiente de la información, es menester incluir la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión y de los ejecutores del programa. Entre sus respuestas tenemos a las siguientes:

Respuesta de los líderes de opinión:

El CID ha tenido buena estrategia de llegada a la población a través de las capacitaciones personalizadas que brinda a los productores. Vale mencionar que los líderes mencionan al CID como ejecutores, no mencionan a la mina.

Opinión de los ejecutores del programa, CID:

El equipo del CID tiene profesionales especializados con conocimiento en agricultura y ganadería. La participación en la feria, refuerza la relación, por ejemplo, en Oyolo se realizará la primera *Feria de la Papa*. Los eventos de generación de confianza como el “Ayni” potencian las relaciones. Y, a pesar de la implementación del programa redes empresariales, aún no mejora significativamente la percepción del trato de la mina con Oyolo porque –como ya dijimos- la mina no informa sobre las actividades que realiza en favor de la población del distrito antes mencionado.

Se observa que la percepción de los productores sobre el trato de la mina y el cumplimiento de sus compromisos con Oyolo, está relacionada con la ausencia, vale mencionar, planificada del equipo de RRCC en dicho distrito, ya que, optaron por ingresar a la zona a través de un intermediario como es el CID, es preciso evaluar para una segunda etapa, un ingreso directo de ARES, sin un mediador.

Cuadro 4.9: Importancia de la implementación del Programa Redes Empresariales para el relacionamiento de la mina con Oyolo

Opinión de los productores:

Importancia del Programa Redes Empresariales para el relacionamiento.		Por qué
Muy importante	5	
Importante	11	
Moderadamente importante	7	
De poca importancia	2	
	25	
Mejora la economía de los productores, revaloración de la importancia de la agricultura y la generación de un sentido de visión de superación.		5
Con las capacitaciones, asesoría de los técnicos ha mejorado los productos y pueden vender papas de calidad permitiéndoles contribuir económicamente más con sus familias.		11
La mina no compra todo el stock de papas de los productores y le falta capacitar en temas especializados de almacenamiento de productos agrícolas. Además, existe el temor de contaminación del medio ambiente y sus terrenos. Entonces, en el futuro ya no podrían cultivar sus productos.		7
Falta coordinación entre la municipalidad y la mina porque hay más gente que quiere pertenecer a la red; pero, no hay apoyo al 100%.		2
Total		25

Fuente: Elaboración propia.

Ante la siguiente pregunta: ¿En qué medida cree usted que es importante el Programa Redes Empresariales para el relacionamiento entre ARES y las localidades aledañas? De los 25 entrevistados, hay 11 personas que opinan que solo es “importante” el programa mencionado. También se observa que hay 7 personas que indican que es “moderadamente importante” hay 5 personas que consideran que es “muy importante” el programa de redes para el relacionamiento; seguidamente, y 2 personas que manifiestan que tiene “poca importancia”.

A la pregunta anterior, se le añadió una pregunta de soporte ¿Por qué? A fin de puntualizar y conocer las razones de su respuesta. Casi más de mitad de los entrevistados, –específicamente 16- mencionaron que el Programa Redes Empresariales, opinan que es importante y muy importante porque el PRE ha

brindado capacitación, asesoría con los técnicos del CID, ha mejorado los productos y con ello los productores han logrado vender papas de calidad, lo cual ha permitido contribuir económicamente con sus familias. De los 16 productores mencionados, hay 5 productores que enfatizan no solo que su economía ha mejorado, sino que, están retomando costumbres antiguas de cultivar e incluso, manifiestan *que si uno quiere sobresalir debe aprovechar todo esto*”.

En tanto, muchos de los productores han comprobado que el PRE genera mejoras económicas, acceso a capacitaciones y acompañamiento del CID. Estos beneficios predisponen a un mejor relacionamiento de la mina con Oyolo.

Por otro lado, hay 7 entrevistados que opinan que el programa de redes es “moderadamente importante” porque la mina no compra todo el stock de papas de los productores y le falta capacitar en temas especializados de almacenamiento de productos agrícolas. Cabe mencionar que SODEXO no compra la papa de segunda o de tercera porque prepara alimentación para más de mil quinientas personas diariamente y utiliza aparatos que pelan y pican la papa de forma tecnificada; por ello, no pueden comprar papas más pequeñas o más grandes de lo acordado e informado en las capacitaciones. En todo caso los productores no están lo suficientemente informados.

En las respuestas de estos 7 productores se ha encontrado que existe el temor de contaminación del medio ambiente, tienen temor a los efectos ambientales en sus terrenos y ríos en un futuro en el que ya no puedan cultivar sus productos. Se observa que hay falta de información sobre el impacto de la actividad minera en Oyolo y las medidas de control y mitigación que la minería moderna debe cumplir para el normal funcionamiento de sus actividades. Respetando los estándares medioambientales que exigen organismos como: el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), etc.

En los resultados que obtuvo la OEFA del Monitoreo Ambiental Participativo, la empresa informó que la minera no tuvo ningún tipo de observaciones sobre

impactos negativos en el agua. Se informó que los vertimientos de agua a la quebrada Patari impactado por la operación de Inmaculada, no están, ni desembocan en el distrito de Oyolo. Finalmente, el cuadro 4.9 indica que hay 2 productores que refieren que otros productores desean pertenecer a la red; pero, no cuentan con apoyo, ya que, no hay coordinación entre la empresa y la municipalidad.

Se hace oportuno incluir la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión y del equipo ejecutor del programa. Entre sus respuestas tenemos a las siguientes:

Respuesta de los líderes de opinión:

Es importante porque los productores están aprendiendo sobre producción a escala empresarial y esto beneficia a la población.

Opinión del equipo ejecutor del programa, CID:

Sí, es importante porque a partir de la experiencia del CID se ha sensibilizado a la población y han recibido bien las capacitaciones y entrega de insumos para mejorar su producción. Lograron la venta a la concesionaria de alimentos Sodexo y por ende la mejora económica de sus ingresos.

Opinión de un Representante de Relaciones Comunitarias:

La implementación del PRE es importante para la paz social, es decir que la operación en Inmaculada continúe trabajando con normalidad; sin conflictos sociales con las comunidades vecinas. Los entrevistados concluyen que a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales en Oyolo, se generó una relación positiva de apoyo entre el equipo del CID y los integrantes de la Red, la misma que permitió cierta aceptación de las operaciones de la Mina Inmaculada.

Cuadro 4.10 ¿Cuáles fueron las razones por las que ARES implementó el Programa Redes Empresariales en Oyolo?

Opinión de los productores:

Razones por las cuáles ARES implementó el Programa Redes Empresariales en Oyolo.	Es un derecho de Oyolo	Por qué	Por qué financia el programa
Sí	24		
No	1		
	25		
Está extrayendo mineral en el territorio de Oyolo.		21	
Hay un convenio con el alcalde para hacer este programa, además del uso de canteras en el distrito.		4	
Porque contamina a la población.		2	
		25	
La mina está en el territorio de Oyolo, por lo tanto, es su deber. Es un derecho de los oyolinos.			18
La mina no financia el programa, da capacitaciones porque hicimos un reclamo (refiriéndose al paro del 2015).			4
Desea apoyar al desarrollo de Oyolo porque tenemos buena tierra y podemos salir adelante.			6
			25
Total	25	25	25

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la primera pregunta que aparece en el cuadro: ¿Es un derecho de los productores de Oyolo contar con el Programa Redes Empresariales?, del total de productores, 24 de ellos indican que sí. En este punto, vale enfatizar que *casi el 99 % de los productores afirman que es un derecho.*

Siguiendo con la interpretación del cuadro, a continuación, se tiene a la pregunta auxiliar abierta, ¿por qué es un derecho?, *21 personas manifiestan que es su derecho* porque ARES está extrayendo mineral en su territorio, Oyolo. Asimismo, en la tabla se brinda información sobre la percepción que tienen los productores sobre las razones del financiamiento del programa, siendo la pregunta: ¿Por qué la mina financia el Programa Redes Empresariales?

Hay 18 personas que indican que la principal razón es porque la minera ARES está en el territorio de Oyolo, por lo tanto, es su deber de la mina, por ende, es un derecho de los oyolinos. Otros 6 productores, manifiestan que ARES desea apoyar al desarrollo de Oyolo porque tenemos buena tierra y podemos salir

adelante. Sin embargo, hay 4 productores enfatizaron el impacto negativo ambiental de la mina en Oyolo y los demás distritos aledaños a ella. Vale citar, que la pregunta fue abierta de soporte el porqué del financiamiento tuvo varias respuestas, por tanto, algunos productores ofrecieron más de una respuesta.

Para poder analizar la información de manera integrada y de triangular la información, incluiremos la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión y los integrantes del equipo ejecutor del CID. Entre sus respuestas tenemos a las siguientes:

Respuesta de los líderes de opinión:

Por el cumplimiento del convenio que solicitaron las autoridades, ya que, la mina se encuentra en las tierras de Oyolo. Es decir, son influencia de la mina.

Opinión del equipo ejecutor del programa, CID:

Para sensibilizar a la población sobre los beneficios que tiene la mina, es demostrarles que existe una empresa responsable que opera cerca de sus territorios, como es en este caso ARES, el cual tiene programas orientados a la mejora de vida, acompañamiento técnico, así hacer que los pobladores y/o productores puedan mirar a la minera como un aliado estratégico de su desarrollo

Representante de Relaciones Comunitarias:

Un funcionario de la minera, encargado del área de relaciones comunitarias señala que efectivamente se planificó el PRE como respuesta al descontento expresado en el paro del año 2015, y que, además, están pensando en un proyecto que llegue a mas pobladores:

...al inicio el presupuesto no alcanzaba para llegar a una población de aproximadamente 3000 mil personas según la data que teníamos sobre Oyolo. Además, era un programa en crecimiento que no generaba regalías, tributos que exigía mayor inversión. Sí, es cierto, con el tema del paro lograron que la mina volteé a mirarlos, a pesar de que había una mirada muy somera y había alertas de que algo se iba calentando. Esto queda como lección aprendida.

Y, la continuidad del proyecto se da porque es una población que ha demostrado capacidad e interés en un proyecto que es rentable para los productores de Oyolo. No obstante, no conozco un proyecto, salvo que sea asistencialista, un proyecto que sea para todo el mundo. Hay que buscar un proyecto que tenga mayor base social (refiriéndose al comunero en general, no necesariamente autoridad o solo hombres) porque en el momento del paro, ellos son los gestores.

Cuadro 4.11: Opinión sobre el equipo técnico del CID en Oyolo

Opinión de los productores:

Opinión sobre el equipo técnico del CID en Oyolo.		Por qué
Muy bueno	4	
Bueno	15	
Regular	6	
	25	
Nos capacita constantemente sobre siembra, cosecha, manejo de plagas, etc.		15
Apoya actividades culturales, atiende rápidamente a las inquietudes, necesidades de los productores.		4
Faltan técnicos, profesionales en el equipo del CID para atender y monitorear a todos los productores de forma clara y sencilla.		6
		25
Total	25	25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.11 se da a conocer que 15 de los 25 productores afirman que el PRE es bueno, y que ello se debe a que “recibimos capacitaciones especializadas sobre siembra, cosecha, manejo de plagas etc., de lo cual no sabíamos mucho”.

En menor número, otros productores opinan que el equipo técnico es “muy bueno”, porque apoya las actividades culturales, atiende rápidamente a las inquietudes y necesidades de los productores. Se entiende que esto se debe a que el personal técnico del CID reside en la zona, tiene una oficina en la plaza de Oyolo, la misma que le permite conversar de manera directa con cada productor, en grupos pequeños y con la población en general.

Cabe mencionar que la oficina que ha instalado el CID en el distrito de Oyolo tiene por objetivo difundir el programa y atender las necesidades de los productores del PRE, la misma que tiene las siguientes funciones:

- (i) Informar sobre el programa de Redes Empresariales.
- (ii) Sensibilizar sobre la importancia del uso del riego tecnificado, abonos naturales, siembra escalonada, etc.
- (iii) Informar a los productores las actividades del programa.
- (iv) Ser el punto de concentración para las reuniones de los productores.
- (v) Escuchar y tomar nota de las consultas sobre de los productores respecto a las actividades de Inmaculada, entre otros que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del programa.
- (vi) Ser el intermediario de las dudas de la población de Oyolo y la mina.

Una cantidad considerable de entrevistados, refiere que el equipo técnico es “bueno” porque da capacitación de manera constante sobre siembra, cosecha, manejo de plagas, entre otros temas. No obstante, 6 productores opinan que el equipo técnico es “malo” porque faltan técnicos, y otros profesionales en el equipo del CID para atender y monitorear a todos los productores de forma clara y sencilla. En este punto, el equipo de Relaciones Comunitarias y el CID tendrían que evaluar esta acción, ya que, la inclusión de más técnicos implicaría mayor presupuesto.

Para poder de triangular la información, se hace oportuno incluir la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión y un representante de Relaciones Comunitarias. Entre sus respuestas tenemos la:

Opinión del representante de Relaciones Comunitarias:

El trabajo realizado por el equipo del CID, es bueno, porque cuenta con profesionales especializados, responsables, coordinan y se comunican permanentemente con la población, a pesar de que hay algunos productores que consideran que no se dan abasto para atender a todos los productores, están teniendo buenos resultados con las capacitaciones y enseñanzas sobre comercio...El equipo del CID fue el intermediario de la relación entre la mina y la población como parte de la estrategia para reingresar a Oyolo.

La opinión es contundente sobre participación del CID como intermediario entre la mina y la población de Oyolo. Vale mencionar que solo en actividades puntuales como el aniversario de la Red participó el equipo de Relaciones Comunitarias de la Mina Inmaculada.

4.3. PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS CONOCIMIENTOS PRODUCTIVOS ADQUIRIDOS POR LOS PRODUCTORES DE LA RED A TRAVÉS DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES

4.3.1. Conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales

Cuadro 4.12: Temas que aprendieron los productores al pertenecer la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo

Opinión de los productores:

Temas que aprendieron los productores al pertenecer la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo.	Temas que aprendieron los productores
Siembra de papa de forma tecnificada.	20
Uso de insecticidas y técnicas de fumigación para combatir plagas.	5
Administración económica y comercialización.	5
Instalación y ejecución de módulos de riego tecnificado.	3
	25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.12 se brinda información de 25 productores entrevistados que puede ayudar a comprender mejor la opinión o percepción de los productores sobre los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales. Para el caso de la primera pregunta abierta: ¿Qué temas aprendieron los productores al pertenecer la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo?, de los 25 productores entrevistados, *hay 20 personas que aprendieron sobre la siembra de la papa de forma tecnificada, siendo este el principal aprendizaje adquirido por los productores.*

Para poder completar el análisis tenemos la opinión de los demás actores del programa.

Respuesta de los líderes de opinión:

Los productores antiguamente, tenían un riego por gravedad, hacían correr el agua”, ahora el riego es por aspersión, el agua va dirigida, así también se puede ahorrar el agua. Y, sobre la siembra de sus productos, ahora tienen nociones técnicas para la siembra de la papa, su cultivo, además de otros tubérculos, esto ha contribuido para que los productores tengan productos de calidad. Debido a la visión comercial y siembra de productos agrícolas de forma tecnificada y con una fertilización adecuada, dejando la forma tradicional de siembra; hay un avance significativo; ahora en un corto tiempo los productores tienen un volumen productivo para la venta continua a SODEXO.

Opinión del equipo ejecutor, CID:

Los productores ahora tienen conocimientos técnicos productivos sobre riego tecnificado, aplicación de productos fúngicos (fungicidas para los hongos) y abonos foliares, articulación del mercado, con una sólida capacidad de rendimiento para cubrir la demanda y/o necesidades del mercado, como la entrega de productos requeridos por SODEXO.

Además, como refiere el coordinador del CID: ***“los productores tienen su “Banquito”, que es un fondo para un fondo para ayudarse en cualquier problema económico que tengan, y a pesar de que está enfocado para el tema agrícola; por ahora, el uso a veces, es para temas de salud”*** (Técnico del equipo del CID).

Los productores cambiaron prácticas de la agricultura tradicional por la agricultura moderna con siembra, riego y cosecha tecnificada.

Los productores de la red aprendieron sobre la siembra escalonada, riego tecnificado y cosecha de forma técnica, siendo estos los principales aprendizajes adquiridos, el uso de insecticidas y aplicación de técnicas de fumigación para combatir plagas, instalación y manipulación de módulos de riego tecnificado. Además de la elaboración de abonos naturales para el fortalecimiento de su siembra. Sin embargo, muy poco de los productores enfatizan la importancia del

uso de abonos naturales para mejorar su siembra y menos la importancia de utilizar insumos naturales para su elaboración.

Productores de la Red Agropecuaria de la Villa de Oyolo siembran con visión de comercialización.

Los productores del CID antiguamente sembraban solo para su consumo y muy pocos productores para la venta local, no obstante, en la actualidad han logrado producir para la venta con una visión comercial en base a la asociatividad de la red a la que pertenecen. No obstante, hay algunos productores que siembran de forma escalonada y debido a que no logran colocar sus productos en otros mercados locales porque refieren que está copado de papa y zanahoria que los demás productores producen y, por ende, al igual que ellos tienen productos que no venden a Sodexo.

4.3.2. Puesta en práctica de los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales

Según afirman los productores, sus familias y los técnicos del CID, uno de los logros ha sido que lo aprendido se ha puesto en práctico, con lo que el aprendizaje ha sido significativo y se han interiorizado.

Cuadro 4.13: Actividades implementadas y/o puestas en práctica por los productores influyen en su forma de producir

Opinión de los productores:

Actividades implementadas por los productores influyen en su forma de producir.	Siembra escalonada	¿Por qué?	Riego tecnificado	¿Por qué?	¿Cuáles fueron los principales cambios en la producción?
Sí	19				
No	6				
	25				
Pueden cosechar suficientes productos (papa y zanahoria) y proveer mensualmente a la mina, específicamente la Concesionaria de alimentos SODEXO.		19			
Antes solo podíamos cosechar una vez al mes, ahora con las capacitaciones podemos sembrar en cualquier época del año.		3			
La mina, SODEXO no compra toda la papa, solo compra la papa de primera.		6			
		25			
Sí			25		
No			0		
			25		
Con el riego tecnificado y la capacitación se puede sembrar y cosechar en cualquier época del año. Podemos abastecer la demanda del mercado, es decir vender a SODEXO				19	
No tenemos suficiente terreno además la mina ya no necesita mucha papa.				6	
				25	
Preparación de la tierra en surcos, antes era en tullpas (modo ancestral de siembra mínimo 4 papas por plantación) para la siembra de productos agrícolas e implementación y puesta en práctica del riego tecnificado.					16
Uso de abonos orgánicos y como fumigar las plagas de los sembríos.					10
Visión comercial que mejora la economía de los productores.					5
	25		25	25	25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.13 se ofrece información de 25 productores entrevistados, sobre la puesta en práctica de los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales.

Para el caso de la primera pregunta: *¿Siembra usted de manera escalonada?, 19 de los productores dijeron que pueden cosechar suficientes productos como la papa y la zanahoria, y vender rápidamente*; es decir, proveer mensualmente a la mina, en este caso específicamente a SODEXO, ahora tienen cantidad suficiente de productos para vender. Se observa que 6 del total de productores, no siembra de forma escalonada, y lo peculiar en este hecho es que dichos productores son dueños de las tierras que trabajan. La razón principal del por qué no siembran así, es que la mina (refiriéndose a SODEXO) no compra toda la papa, solo se lleva la papa de primera. Una vez, más se manifiesta la necesidad de afianzar el mensaje sobre las razones por las cuales SODEXO no puede, ni debe llevarse todo lo que producen.

Otros 3 productores dijeron que sí siembran de forma tecnificada porque antes solo podían cosechar una vez al mes, ahora con las capacitaciones y el riego pueden sembrar en cualquier época del año. Se observa que hay más de 25 respuestas en el cuadro porque la pregunta fue abierta.

Ante la segunda pregunta: *¿Realiza usted riego tecnificado en sus sembríos?, todos los productores dijeron que sí utilizan el riego tecnificado* porque con la capacitación que han recibido ahora pueden sembrar y cosechar en cualquier época del año. Así pueden abastecer la demanda del mercado.

El resultado en el cambio de su forma de riego es inminente, totalmente visible y reconocido por todos los productores, han dejado atrás el riego por gravedad o manto. Este tipo de riego tiene la ventaja de ser de bajo costo. Sin embargo, se pierde mucha agua por la infiltración, su distribución no es uniforme y algunos lugares de la chacra se quedan con bastante agua y otras con poco o nada. Por estas razones, y sobre todo por el acompañamiento en la instalación, mantenimiento y manipulación de los módulos de riego, incluso entrega de algunos insumos como mangueras de parte del CID, obviamente financiado por la mina.

Hay 19 productores que validan que el programa ha creado las condiciones para aprendan rápidamente y cambien su forma de forma de riego tradicional por gravedad por el riego tecnificado.

Otros 6 productores no utilizan el riego tecnificado, y no siembran de forma escalonada, su negativa a sumarse a las nuevas alternativas de siembra y riego es porque, al parecer, se ha arraigado con mayor fuerza en ellos sus costumbres tradicionales, y creen que es un deber de la mina apoyarlos en cualquier época y circunstancia.

Frente a otras posibilidades de comercialización, el presidente de la red, se asoció con otros dos productores, alquilaron un camión y se fueron hasta Cotahuasi (a 3 horas del lugar) en Arequipa, a vender las papas que les había quedado.

Es menester conocer más al detalle, qué tipo de aprendizajes identificados en el cuadro anterior, han cambiado su forma de producir, por ello se tiene la tercera pregunta ¿Cuáles fueron los principales cambios experimentados en la producción?, según el cuadro hay 16 personas que antes hacían su siembra en tullpas, es decir colocaban como mínimo 4 papas en un solo lugar, lo cual afectaba el rendimiento de su producción; más ahora hacen surcos y colocan la semilla de papa con distancias sugeridas por el técnico del CID, asimismo, dichos productores ahora hacen uso del riego tecnificado. La opinión de otros actores claves como los líderes de opinión y del equipo ejecutor del CID. Son las siguientes:

Respuesta de los líderes de opinión:

Los productores ahora ponen en práctica en su día a día, el riego tecnificado o riego por aspersión, así como han mejorado la producción de la papa de forma tecnificada, por tanto, la calidad del producto ha mejorado.

Opinión de los ejecutores del programa, CID:

Principalmente han aprendido sobre riego tecnificado, aplicación de fungicidas, articulación del mercado con el desarrollo de una visión comercial. Y,

principalmente en su forma de siembra tradicional que era sin surcos, ahora todas las parcelas tienen surco para el riego adecuado y monitoreo constante de los productos agrícolas.

Los conocimientos impartidos por el CID fueron puestos en práctica por los productores, los mismos que cambiaron su forma de producir. Por ello, la opinión de los productores, especialmente de los agricultores que pertenecen a la red de productores es que han aprendido y puesto en práctica todos los conocimientos adquiridos en las capacitaciones del equipo técnico del CID.

4.4. PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS PRODUCTORES LOCALES DE LOS BENEFICIOS QUE RECIBEN DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES

4.4.1. Beneficios que reciben los productores locales del Programa Redes Empresariales

Cuadro 4.14: Opinión sobre los beneficios que recibieron del Programa Redes Empresariales

Opinión de los productores:

Beneficios que recibieron los productores participantes del Programa Redes Empresariales	
Materiales en contrapartida para módulos de riego tecnificado	17
Capacitación constante y asesoría técnica.	5
Insumos para la siembra y fumigación de sus sembríos	8
Total	25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.14 se considera la pregunta abierta: **¿Qué beneficios recibieron los productores participantes del Programa Redes Empresariales?**

Es interesante corroborar que las respuestas de los productores valorizan mucho más el apoyo material, esta respuesta es esperable debido a las condiciones de pobreza en la que viven muchas personas de los ámbitos rurales. *Hay 17 personas que manifiestan que han recibido materiales, 8 productores refieren*

que han sido beneficiados con insumos para la siembra y fumigación de sus sembríos. algunos de ellos en contrapartida para módulos de riego tecnificado. Otro grupo en menor número (5 productores) le adjudican más valor a la capacitación constante y asesoría técnica.

La entrega de insumos para fortalecer su siembra fue bajo la estrategia de relacionamiento de colaboración mutua a decir de Sebastiao Mendonça del Centro Wiñaq, en la cual, el municipio participó con presupuesto específico, el comunero y/o productor puso la mano de obra y, la empresa privada financió el programa en su totalidad. A pesar de saber que ARES financia el PRE, no hay una aceptación directa sobre las acciones de responsabilidad social de redes empresariales en Oyolo. ARES ha logrado la triada de colaboración ideal, sin embargo, la coyuntura social no le ha permitido, celebrar con bombos y platillos dicho éxito, y que además sea reconocido. Según lo que nos comenta el representante de Relaciones Comunitarias *“a pesar de que ARES financia el programa, no hay una aceptación verbal directa o reconocimiento de los productores sobre los beneficios que la mina brinda la comunidad”*.

Aún son insuficientes las actividades para mejorar la comercialización de los productos producidos por los integrantes de la red, no es suficiente la explicación y necesidad de SODEXO por comprar las papas y zanahorias según sus estándares de calidad. Es preciso buscar alternativas para ingresar y potenciar nuevos mercados, así lograr que los productores mejoren su situación de invertir en la producción de papas y tengan ganancias. Esto supone mejorar la sostenibilidad del PRE, y que los productores ya no tengan la percepción y/o manifestación de “estamos pan con pan”, refiriéndose a las ganancias que obtienen de la venta de sus productos.

La presión social y molestia por la falta de reconocimiento como área de influencia de Inmaculada, por así decirlo de Oyolo, ha disminuido; pero, no ha desaparecido, más bien se ha convertido en una frustración porque Oyolo pensó que iba a *obtener mayores* cosas a partir de paro. Por citar algunos ejemplos de los deseos de la población de Oyolo: Una carretera de acceso a sus chacras, un tractor, más insumos y técnicos para atender su ganado, entre otros.

Por ello, es necesario potenciar un poco más las habilidades y capacidades de los productores para lograr el empoderamiento de la mayoría de ellos, con la capacidad de reconocer y apostar por la forma de trabajo compartido como camino para su desarrollo y éxito comercial, por ende, mejoras en su canasta familiar.

Respuesta de los líderes de opinión:

Sí, la red de productores conoce los beneficios que han tenido, siendo la capacitación y supervisiones de parte de CID, la entrega de mangueras e instrumentos del equipo de riego por aspersión y semillas, los beneficios más importantes que han recibido.

Opinión de los ejecutores del programa, CID:

Reciben formación de capacidades productivas, acompañamiento especializado permanente, actividades que generan vínculos de confianza para trabajar en equipo.

Opinión del representante de Relaciones Comunitarias:

Señala que los beneficios recibidos por los productores son:

- Organización.
- Capacitación.
- Seguimiento y asesoramiento técnico directo.
- Semillas.
- Organización y capacitación empresarial.
- Mercado para sus productos.

Los insumos de uso agrícola entregados por el CID son reconocidos e importantes para los productores

Los productores reconocen que se han beneficiado con importantes insumos de uso agrícola, sin embargo, enfatizan que ellos, como productores ponen la mano

de obra. En ese sentido, vale mencionar que el municipio también participó con un presupuesto determinado.

EXPECTATIVAS DE LA POBLACIÓN DE OYOLO PARA RECIBIR MAYORES BENEFICIOS DE ARES

Una parte de los productores (como hemos visto en el anterior cuadro), y parte de la población espera “mayores beneficios” de la minera, desea beneficios más grandes como obras de infraestructura, carreteras para comercializar sus productos, planta procesadora de papas o de lácteos, un tractor para trabajar sus chacras, mejora de su ganado vacuno, etcétera.

De darse el caso ¿Cómo deberían ser gestionadas estas obras para que se mejore sustancialmente la vida de la población en general, mujeres, niños, adultos mayores?

Otra interrogante que aparece en el análisis e interpretación de las respuestas que dan los informantes, es respecto a la posibilidad de que la minera genera alternativas que generen empleo de forma sostenida y que a su vez mejore su calidad de vida, las respuestas apuntan a que los programas sociales hasta ahora ofrecidos por ARES, sí han modificado en parte sus condiciones de vida.

Se piensa que para alcanzar el desarrollo tiene que haber cambios más profundos referidos a la estructura productiva a nivel regional y nacional, ello supone mediano y largo plazo y cambio en la manera de intervenir del Estado en la economía, ¿pero, entonces como comenzar estas mejoras con los beneficios concretos que se están ofreciendo?

¿Qué actividades a través de la Red de Productores debe realizar ARES a futuro en el distrito de Oyolo?

En los instrumentos hay una pregunta que pregunta sobre que otros beneficios quisieran recibir: De ella se puede referir que lo que más desean los productores de Oyolo es **infraestructura:**

- Una carretera para tener mayor acceso a sus chacras.
- Un tractor para trabajar sus tierras.

Y solo en tercer y cuarto lugar mencionan:

- Apoyo con capacitación, insumos y técnicos para mejora de ganado vacuno además de una planta de lácteos (algunos productores producen quesos).
- Apoyo para los estudiantes que desean cursar estudios superiores.

Otros pedidos de mejora en el PRE

- Planta procesadora de papa para utilizar toda la papa que no se vende a Sodexo.
- Ampliación de la Red.
- Apoyo con implementar (buscar) nuevos mercados.
- Apoyo con semillas de hortalizas para tener mayor mercado.
- Un carro para transportar la papa de Oyolo a Sodexo.

Pedidos trascendentales

Sólo una persona indicó que desearía “Charlas sobre recomendaciones para el cuidado del medio ambiente”; y finalmente, otro productor refirió que necesitan un psicólogo que los ayude a superar las vivencias que tuvieron en la época del terrorismo lo que a su parecer ha generado violencia en la actualidad en sus hogares.

Se considera la mayoría de las respuestas del total de productores, ya que, estos deseos son oportunidades de generar nuevos proyectos, actividades, apoyos con maquinaria y/o infraestructura que estén en las posibilidades de ARES para apoyar a la población de Oyolo en general.

La mayoría de los productores opinan que son merecedores de esto apoyos porque la mina trabaja en sus tierras y contamina las mismas, entonces, el apoyo que ARES pueda brindar a Oyolo está justificado por la contaminación

que genera. A decir de los productores, “es deber de la mina apoyar a la comunidad porque contamina”.

En este sentido, las comunidades en general a nivel nacional recién están madurando la idea de que la RSE es un aporte voluntario, que el impacto que genera una mina es controlado, monitoreado, y penado en caso sea necesario por el Estado y entidades de carácter internacional como la OEFA. Por ello, es necesario que el equipo de RRCC trabajó como temas y/o objetivos transversales en campo: (i) Sensibilizar sobre el porqué una empresa privada apoya a las comunidades vecinas y, (ii) Informar sobre todos los estándares, permisos, actividades que necesita para operar/extraer minerales.



**Cuadro 4.15: Percepción de los beneficios que reciben los productores:
Asesoría técnica, capacitación, acompañamiento y entrega de insumos**
Opinión de los productores:

Percepción de los beneficios que reciben los productores	Asesoría Técnica	Por qué	Capacitación	Por qué	Acompañamiento al productor	Por qué	Entrega insumos agrícolas
Muy bueno	5						
Bueno	17						
Regular	3						
	25						
Porque hay evaluación constante, practicamos y aprendemos más.		5					
Hay un guía permanente en campo para enseñar todo sobre siembra tecnificada.		17					
Debido a la cantidad de productores, los mismos solicitan más personal del CID.		3					
		25					
Muy bueno			4				
Bueno			16				
Regular			5				
			25				
En base a una buena relación y exigencia del Cid con los productores, estos han sido elegidos para capacitar a otros				4			
Explican claramente cómo es el proceso de siembra, riego, cosecha y comercialización antes era "al champazo".				16			
El personal del CID es insuficiente para visitar a todos los productores.				5			
				25			
Muy bueno					5		
Bueno					13		
Regular					7		
					25		
El personal del CID motiva, convive con productores en campo y monitorea constantemente sus avances.						5	
Hay verificación de la siembra en campo, cronograma de fumigación.						13	
El personal del CID, no visita a todos los productores, porque son bastantes.						7	
						25	
Materiales en contrapartida para módulos de riego tecnificado.							17
Capacitación y asesoría técnica seguida							5
Insumos para la siembra y fumigación de sus sembríos							8
Total			25		25		25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.15 se ofrece información sobre la pregunta: ¿Cómo considera usted a los servicios: asesoría técnica que recibe del Programa Redes Empresariales?, hay 5 productores que indican que es “muy buena” porque hay evaluación constante, practicamos y aprendemos más. *Otros 17, opinan que es buena porque hay una evaluación constante, practica en campo con todos los productores*, también el técnico del CID, realiza visitas de campo y enseña con ejemplos prácticos que facilitan la aprehensión de los conocimientos. Por tanto, la asesoría técnica tiene la aceptación de la mayoría de los productores como un buen beneficio que reciben de parte del CID.

Solo, 3 productores que manifiestan que la asesoría técnica es regular porque debido a la cantidad de productores, consideran que es necesario que el CID tenga más personal en Oyolo.

Continuando con la descripción del cuadro integrado, tenemos la segunda pregunta: ¿Cómo considera Ud. a los servicios: capacitaciones que recibe del Programa Redes Empresariales?, de los 25 entrevistados, 4 dijeron que es “muy buena” porque hay una buena relación y exigencia del CID con los productores, los mismos que han sido empoderados de tal forma que pueden capacitar a otros productores.

Siguiendo con la descripción de los resultados de la segunda pregunta de la tabla 4.15. *Un número importante de productores refieren que es “buena”* porque los técnicos del equipo del CID explican de forma clara cómo es el proceso de siembra, riego, cosecha y comercialización, antes la siembra era “al champazo” refiere unos de los productores entrevistados. Las enseñanzas del día a día son con ejemplos reales en campo. Aquí es fundamental las habilidades pedagógicas y no solo capacidades técnicas y cognitivas que posea el personal del CID, sino la forma de llegada a los productores, la forma de hablar en su contexto, con palabras y ejemplos sencillos tomados de su cotidianidad de vivencias en el campo. Se observa, nuevamente que 5 productores indican que la capacitación es “regular”, claramente esta respuesta alude a la probable necesidad de mayor cantidad de técnicos del CID porque es insuficiente para las visitas de campo a todos los productores.

Seguidamente, tenemos la tercera pregunta: ¿Cómo considera Ud. a los servicios: acompañamiento al productor que recibe del Programa Redes Empresariales?, opinan 5 productores que el acompañamiento es “muy bueno” debido a que el personal del CID motiva, convive con productores en campo y monitorea constantemente los avances de los productores. Asimismo, *13 de ellos indican que es “buena” porque hay una verificación de la siembra en campo constante, un cronograma de fumigación y visitas a las parcelas de los productores.* El factor convivencia del técnico del CID con los productores, hace que se establezca una relación tácita de colaboración mutua entre la mina y Oyolo, dado que, el CID está presente el distrito porque ARES financia el programa de redes. Y, de manera muy similar a la respuesta de las anteriores preguntas, hay 7 personas que opinan que el personal del CID, no puede acudir con ayuda a todos los productores porque son bastantes.

Finalmente, la última pregunta abierta del cuadro, ¿Qué insumos de uso agrícola les han entregado a los productores?, *17 productores manifiestan que han recibido materiales para módulos de riego tecnificado en contrapartida*, otros 5 productores indican que han sido beneficiados con capacitación constante y asesoría técnica, y 8 productores que recibieron insumos para la siembra y fumigación de sus sembríos. Es válido resaltar que el mensaje de colaboración mutua está presente en la mentalidad de la mayoría de los productores, con el nombre de “contrapartida”. Es una línea delgada que debe ser evaluada constantemente, porque si bien es cierto no hay una afirmación literal del apoyo de ARES en Oyolo, hay una aceptación tácita del impacto de la minería porque son beneficiados con un programa que potencia sus potencialidades y desarrolla sus habilidades como productores. Para completar el análisis incluiremos la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión

Respuesta de los líderes de opinión:

Es positiva, debido a que los productores han sido capacitados con charlas continuas, además en el campo cuentan con el acompañamiento técnico especializado por el ingeniero responsable de la zona. Además, el CID ha tenido una buena estrategia de trabajo para llegar a la población y están junto a los productores para ayudarlos.

Más de la mitad de los productores que pertenecen a la red, opinan que son buenos los beneficios que han recibido

De los resultados obtenidos, se observa que las actividades como: Asesoría técnica, Capacitación, Acompañamiento y entrega de insumos agrícolas, han sido reconocidos por un promedio significativo de productores como buenos beneficios. No obstante, es válido resaltar que el mensaje de apoyo multisectorial está presente en la mentalidad de la mayoría de los productores, de manera básica con el nombre de “contrapartida”. La cual, es una línea delgada que debe ser evaluada constantemente, porque si bien es cierto no hay una afirmación literal de parte de los productores sobre el apoyo de ARES para Oyolo; ellos saben que es la mina quien financia el programa. Y, probablemente al enfatizar rotundamente que el apoyo viene de la mina, los productores, ya no deseen comprometerse con la mano de obra, sino preferir que la mina les brinde todo porque es su derecho según refieren casi la totalidad de los productores.

Cuadro 4.16: Beneficios recibidos del programa modifican el modo de vivir de los productores de la Villa de Oyolo

Opinión de los productores:

Beneficios recibidos del programa modifican el modo de vivir de los productores de la Villa de Oyolo		¿Por qué?	¿Qué actividad favorece el cambio del modo de vivir?
Sí	16		
No	9		
Total	25		
Mejora en el ingreso económico para el hogar además los productores ahora cuentan con el Banquito.		12	
Posibilidad de que los productores brinden alimentos frescos a sus familias.		3	
Administración del hogar (testimonio).		1	
No cambio su forma de vivir.		9	
Total		25	
Su siembra solo era para su propio consumo			20
Su siembra era para venta local			3
Su siembra era para venta a empresas			1
No se dedicaba a la siembra de productos			1
Total			25
Total	25	25	25

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 4.16 se ofrece información de 25 productores entrevistados. En dicho cuadro se han integrado dos preguntas que tienen relación entre sí, y que revisadas de manera conjunta pueden ayudar a comprender mejor la opinión o percepción de los productores sobre los beneficios recibidos del programa como probable causa para que se modifique el modo de vivir de los productores de la Villa de Oyolo.

Para el caso de la primera pregunta: *¿Los beneficios recibidos del programa modifican el modo de vivir de los productores?*, de los 25 entrevistados, *16 opinan que sí su modo de vivir se ha modificado porque hay una mejora en el ingreso económico para sus hogares*, además los productores ahora cuentan con “El Banquito”, según refieren 12 productores, debido a los cambios que hizo al ingresar a la red de productores como cambiar el objetivo de sus siembra para consumo propio, ahora se proyecta y ejecuta la comercialización de sus productos ya sea para el mercado directo como Sodexo o para el mercado local, ya sea en ferias, mercados, tiendas locales, etc.

Oyolo asintió la probabilidad de desarrollarse con la implementación de un programa de redes empresariales en sus tierras, sabiendo que dicho programa es financiado por una minera, en este caso ARES, ubicada en su terreno.

En definitiva, cambiaron su modo de vivir, tal es así que uno de los productores enfatizó que cambió la organización de toda su familia, todos se involucraron en la siembra de la papa, ayuda la esposa, los hijos en horarios establecidos y que no interfieran como su quehacer académico, dado que dicho productor subraya la importancia de la educación y realza la participación de su hija en el Programa Maestro Líder como medio de motivación para lograr sus estudios en la universidad.

El resto de productores -específicamente 9- afirman que no se modificó su forma de vivir, probablemente porque algunos productores no poseen tierras propias y deben alquilar, otros no se deciden a dar el salto a sembrar de manera escalonada, ni implementar el riego tecnificado, y aún se mantiene el temor a la contaminación que produce la actividad minera. No obstante, falta la evaluación de parte del CID, equipo ejecutor del programa, si es necesario la presencia de

un técnico más, que responda a la necesidad técnica, presupuestal y estratégica para el relacionamiento entre mina y la comunidad.

Siguiendo con la respectiva descripción del cuadro, en la segunda pregunta tenemos la siguiente interrogante: ¿Qué actividad favorece el cambio del modo de vivir?, a lo cual, de los 25 entrevistados, hay 20 personas que afirman que su siembra solo era para su propio consumo. Solo 3 de los productores, sembraban para venta local, 1 productor para venta a empresas. Asimismo, vale mencionar que 1 productor antes de ingresar a la Red no se dedicaba a la agricultura, probablemente la expectativa generada por el éxito de la Red que existía en el Valle o los comentarios de otros productores hicieron que cambié su actividad de venta de abarrotes por la agricultura.

Vamos a incluir la opinión de otros actores claves como los líderes de opinión y un representante del CID. Entre sus respuestas tenemos a las siguientes:

Respuesta de los líderes de opinión:

Si han mejorado porque han tenido un crecimiento económico, siembran y cultivan en mayor cantidad para vender sus productos y mejorar la alimentación de sus familias (Alcalde distrital).

Opinión del equipo ejecutor del Programa, CID:

En su economía, ellos esperan su pago y ven sus ganancias, los cuales han hecho que mejore su calidad de vida. Tienen una visión comercial y les dan mayor valor a sus tierras considerando que es la base para la alimentación de las personas (Coordinador del CID).

El Programa Redes Empresariales responde a las necesidades de desarrollo agrícola que tiene el distrito de Oyolo, más no a las necesidades del desarrollo ganadero

El distrito de Oyolo aceptó la posibilidad de desarrollarse con la implementación de un Programa Redes Empresariales financiado por una minera, ya que, tiene entre sus potenciales una adecuada frontera agrícola, el recurso hídrico necesario y personas que se dedican a la agricultura.

Los productores locales al pertenecer a la red de productores tienen la posibilidad de mejorar en algo su economía familiar y tener la posibilidad de consumir mayor variedad de productos agrícolas frescos debido a la venta fija de una buena parte de sus productos. Sin embargo, aún hay un porcentaje menor de productores que no han visto mejoras en su economía porque la inversión que hacen no tiene los resultados que esperaban.

Sin embargo, dicho programa no responde a las necesidades que tiene el sector ganadero, ya que algunos productores manifiestan que también se dedican a la ganadería e incluso hay gente de Oyolo que solo es ganadero, más no agricultor.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

El Perú es un país rico en materias primas, por ello su economía siempre ha estado determinada por las actividades extractivas, las cuales generan muchas ganancias, pero también han generado contaminación, a pesar que la tecnología para su explotación ha ido mejorando. Las comunidades son reacias para aceptarlas, a pesar que puedan aceptar sus beneficios y actividades de responsabilidad social. Esto sucede de alguna manera en el distrito de Oyolo (Ayacucho) donde la población inicialmente protestó contra la minera; pero actualmente están coordinando alrededor de algunos programas sociales de salud, educación y de emprendimiento agrícola como el caso del programa que analizamos: *Programa Redes Empresariales*. Lo mencionado, *no* impide que se trabaje el tema de los impactos medioambientales de forma mesurada y paulatina como una base sólida para que el relacionamiento sea consciente y sostenido en el tiempo.

En ese sentido, es necesario que desde la Gerencia Social se pueda consolidar con las diferentes experiencias de desarrollo productivo que sí es posible “ganar-ganar” en base a una visión social sostenible y compartida, para ello, es fundamental que los gerentes de las diferentes empresas del país, encargados del desarrollo social, no solo socialicen y difundan los éxitos que se vienen alcanzando con el trabajo en equipo del gobierno local (municipalidades), empresas privadas (ARES) y comunidad (pobladores y/o productores locales de Oyolo), sino sistematizar las experiencias de desarrollo sostenible en un proceso articulado a fin de extraer las lecciones buenas y/o malas que sirvan a otras empresas en circunstancias similares pero en diferentes contextos, así poder dilucidar los factores y razones de éxito o fracaso.

Con dicha sistematización se busca contribuir y sumar a la resolución de los diferentes problemas sociales que se tiene en la sociedad.

Las características sociales económicas e históricas de la población de Oyolo, al igual que la población rural andina en nuestro país, se expresan en porcentajes de desnutrición, ausencia de empleo decente, exclusión y pobreza (aspectos que no han tenido mucha modificación), sin olvidar un factor importante que es la violencia política que ha sufrido esta población más de una década. Todo esto influye en su manera de pensar, de relacionarse y en la desconfianza que muestran ante la llegada de acontecimientos nuevos.

5.1.1. Una de las primeras conclusiones es que los programas sociales sean del sector público o privado, tienen que ir inmersos en propuestas más integrales y articuladas, no solo entre sectores públicos, sino entre niveles de gobierno y entre el sector privado, Estado y comunidad.

5.1.2. La gran preocupación luego de esta investigación, es cómo hacer para que algunos programas sociales como el PRE sigan funcionando una vez que se retire el apoyo externo y la minera culmine su ciclo de vida, deje de apoyar; es decir su sostenibilidad.

En el caso del PRE, además de la papa y zanahoria que comercializan, los demás productos que cultivan, aún no son suficientes para ser comercializados, ya que, muchos aún se dedican al autoconsumo; debido -en gran medida- a la calidad y extensión de sus tierras, y la limitación financiera para comprar los fertilizantes para las plagas. Por otro lado, siempre está presente el cambio repentino de clima (helada) que termina afectando su producción.

5.1.3. La participación de la comunidad organizada en la planificación de acciones respecto a su territorio es muy importante para que se produzca un mejor relacionamiento. Igualmente, el desarrollo de sus capacidades y su derecho a la información sobre asuntos que ocurren en los terrenos donde viven y siembran, y tienen a sus

hijos y crían a sus animales, es muy necesaria para que el relacionamiento se realice de forma óptima.

- 5.1.4. La débil presencia del Estado, no ha garantizado protección a la población laboral de las empresas que privatizó en los años noventa, tampoco garantizó medidas firmes de protección ambiental: En el caso de Oyolo y las demás comunidades con yacimientos mineros, el Estado no ha estado muy presente con normas y procedimientos que ofrezcan información y mecanismos permanentes y vinculantes de dialogo y relacionamiento.

En la actualidad, la industria en general está en un proceso positivo de evolución en el tema de RSE.

- 5.1.5. El Estado a través del gobierno regional, local, y especialmente del Ministerio de Energía y Minas, aún es un actor ausente algo, ya que, en muchas ocasiones solo se queda con la información que brindan las empresas y no busca cotejarla con la realidad en campo. Lo cual, no contribuye al relacionamiento productivo, informado y sostenible.

- 5.1.6. Un tema central que genera controversia y que condiciona el relacionamiento entre la empresa ARES y la población de Oyolo donde asienta su explotación, es el asunto del impacto ambiental, alrededor de la cual no hay mayor conocimiento, ni información permanente y exacta. A pesar que se han producido avances importantes en la tecnología extractiva es preciso mejorar la comunicación entre estos actores tiene que considerar este tema para mantener la relación de confianza y realizar un trabajo mutuo para cuidar el ambiente.

- 5.1.7. Los antecedentes de conflictos sociales medioambientales que se han dado en OYOLO pueden volver a surgir, por ello, ya habiéndose dado las condiciones de proximidad a partir del *PRE* (y otros programas de salud, educación, capacitación, etc.) es necesario pasar a la etapa de diálogo y acercamiento para que la

población, como bien señala ARES, pueda ser un aliado en la aplicación de medidas dirigidas a cuidar el ambiente: la naturaleza, el agua y la tierra.

5.1.8. El *Programa Redes Empresariales*, logró contribuir con el relacionamiento, solo que, de forma tácita, ya que, no ha mejorado sustancialmente la aceptación abierta de las operaciones de Inmaculada. Quizás porque aún los ingresos de los productores de Oyolo, no es permanente y han sido pocos los beneficiarios del PRE. Si bien ha mejorado la relación con la mina al tener un intermediario que les genera confianza, no obstante, no se ha cumplido por completo el objetivo, porque los directivos de la empresa han estado ausentes de las principales actividades, e inclusive el área de relaciones comunitarias ha estado distante del proceso de implementación del Programa.

5.1.9. El Programa aún no se ha generalizado a nivel de la localidad con su propuesta de Cadenas Productivas en la medida que la rentabilidad de la minera no ha cambiado significativamente la dinámica económica existente, por otro lado, la participación de la población sobre los beneficios de la empresa es favorable porque cubre sus principales necesidades en salud y educación digital. En el PRE quizá habría que complementar añadiendo valor agregado a sus papas nativas a través de una planta procesadora de tubérculos andinos ecológicos, mejorando la comercialización e ingresando a un mercado más grande.

5.1.10. El PRE no han podido suplir el empleo, tampoco mejorar hábitos y actitudes tradicionales de la población respecto a la alimentación; sin embargo, ha contribuido en mejorar la seguridad alimentaria con variedad de hortalizas para la alimentación de las familias de los productores y de la población en general de Oyolo. Quizás en una segunda etapa podría incluir el PRE un programa de acompañamiento para garantizar cambios relevantes en la alimentación.

5.2. CONCLUSIONES SEGÚN LINEAMIENTOS

5.2.1. Lineamiento 1: Factores que han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo; a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG Colectivo Integral del Desarrollo (CID).

1- El impacto positivo de un programa de responsabilidad social no sólo se genera por ejecución de dicho programa y/o cumplimiento del compromiso de la mina con la comunidad, sino con la forma de cómo se da el proceso de ejecución y aplicación del mismo:

Se evidencia que en la primera etapa de la implementación del Programa Redes Empresariales, el equipo del CID aplicó diferentes formas de difusión desde el comunicado en alto parlante de la municipalidad, hasta eventos de confraternidad; pero, el factor más determinante fue la comunicación *cara a cara*, desde la propia experiencia de los primeros productores participantes del programa, inclusive los testimonios de los productores de la Red del Valle del Huanca Huanca fueron transmitidos por las emisoras locales. Además, de la reputación ganada que tenía el equipo del CID por haber desarrollado un proyecto exitoso con la Red de Productores del Valle, el mismo que fue financiado por Compañía Minera ARES.

En ese sentido, es válido resaltar la presencia de personal técnico del CID en Oyolo, al igual que la presencia del docente del Centro Digital, además de la predisposición de apoyar e involucrarse con las actividades de la comunidad, factores que han sumado a su intervención con los programas financiados por la empresa minera.

2- La relación de apoyo entre los productores y el equipo del CID permite mayor conocimiento sobre la operación de la Mina Inmaculada, ya que, la percepción del trato de la minera con Oyolo no es muy buena

Los entrevistados concluyen que a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales en Oyolo, se generó una relación positiva de apoyo entre el equipo del CID y los integrantes de la Red, la misma que permitió mayor apertura sobre las operaciones de la Mina Inmaculada, generando las condiciones para la paz social después de un ambiente de pos paro en el 2015. La relación fue un avance sobre todo a partir de las actividades que realizó el equipo del CID, como: capacitación técnica, recuperación de la costumbre de siembra de papa, la venta de los productos agrícolas en un mercado fijo, y la convivencia del equipo del CID en Oyolo.

Con la intervención del CID se generó un entorno más favorable entre la población de Oyolo y la minera después del paro del año 2015. Las actividades promovidas por la ONG (CID), permitió un incremento económico para sus familias. Sin embargo, aún no mejora la percepción respecto a la minera en gran parte porque la minera no informa sobre las actividades que realiza en favor de la población del distrito de Oyolo.

3- El equipo del CID fue el intermediario de la relación entre la mina y la población, como parte de la estrategia de intervención del equipo de Relaciones Comunitarias de la empresa minera para reingresar a Oyolo

La opinión de los entrevistados es coincidente, sobre el papel que ha jugado CID y su participación como intermediario entre la mina y la población de Oyolo, Hay que señalar, que aparte de las actividades de carácter técnico que se realizó; el CID generó confianza en los productores de la Red. A ese objetivo responden las acciones de acompañamiento personalizado, y sobre todo la coordinación constante con las autoridades del distrito.

Esta intermediación del CID, respondía a una estrategia de intervención social para ingresar a la localidad de Oyolo sin mayor rechazo u oposición. Logrando contribuir positivamente con el relacionamiento de la mina con Oyolo. Sin

embargo, esto ha generado la falta de reconocimiento respecto a los beneficios que provenían de la mina. Al inicio se mostraron sorprendidos ante la presencia del equipo de Relaciones Comunitarias en el distrito de Oyolo porque al parecer no se ha hecho suficiente difusión y promoción correspondiente.

4- La participación del productor en el Programa Redes Empresariales le genera rentabilidad, factor que permite la continuidad del programa en Oyolo, por tanto, el relacionamiento permanente de la mina con la población del distrito

En la actualidad, para la mayoría de los productores participar en el PRE, significa tener acceso directo a un mercado estable que compra su producción de papas y zanahorias, y obtener ganancias, esto permite la continuidad del programa porque hay interés de seguir participando en las redes.

Más que una oportunidad de desarrollo, los pobladores sienten que tienen derecho de recibir este apoyo, en la medida que la mina está en su territorio y de ello obtiene ingentes ganancias.

5- Los programas de responsabilidad social como: Redes Empresariales, Centro Digital del Programa Maestro Líder y Médico de cabecera tienen respuesta y participación de la población de Oyolo

Vale mencionar que los programas ofrecidos han tenido gran impacto en la población y en los usuarios de las *redes empresariales*, también del programa de salud *Médico de Cabecera*, y del *Centro Digital* del programa de educación.

Todos estos programas han sido muy importantes por los beneficios de salud y educación en favor de toda la población y no solo de los productores que pertenecen a la Red. Para el CID y ARES estos Programas han sido importantes porque ha despertado interés y participación de las personas de diferentes edades y características.

Sin embargo, no toda la población reconoce los beneficios de estos programas, por ejemplo, no le dan valor al Programa *Maestro Líder*, porque los beneficios no

los reciben directamente ellos. Los productores solo reconocen -en educación- el trabajo del Centro Digital.

Al parecer gran parte de la población no tienen mucha información y conocimiento sobre los efectos de los programas implementados, al parecer esto se debe a la falta de implementación de un programa de comunicación de los beneficios que brinda ARES a la población de Oyolo.

5.2.2. Lineamiento 2: Puesta en práctica de los conocimientos técnicos productivos adquiridos por los productores de la Red Agropecuaria de la Villa de Oyolo del Programa Redes Empresariales.

1- Los productores cambiaron prácticas de la agricultura tradicional por la agricultura moderna con siembra, riego y cosecha tecnificada

Los productores de la red aprendieron sobre la siembra escalonada, el riego tecnificado y la cosecha de forma técnica, siendo estos los principales aprendizajes adquiridos, además, del uso de insecticidas y aplicación de técnicas de fumigación para combatir plagas, instalación y manipulación de módulos de riego tecnificado. La elaboración de abonos naturales para el mejoramiento de su siembra, fue otro aporte significativo para gran parte de los productores, a pesar que algunos de ellos no le dieron mucha importancia al principio del programa.

2- Productores de la Red de la Villa de Oyolo siembran con visión de comercialización

La mayoría de los productores sembraban solo para su consumo y muy pocos productores para la venta local, no obstante, en la actualidad han logrado producir para la venta con una visión comercial en base a la asociatividad de la red a la que pertenecen.

No obstante, hay algunos productores que no siembran de forma diversificada y escalonada en diferentes épocas del año, por ello no logran colocar sus

productos en otros mercados locales Refieren que el mercado local y SODEXO está copado de papa y zanahoria que los demás productores producen.

3- Productores potencian sus capacidades y habilidades con la implementación del Programa Redes Empresariales de la Compañía Minera ARES y han cambiado algunas prácticas ancestrales de agricultura tradicional

Los conocimientos impartidos por el CID fueron puestos en práctica por los productores, los mismos que influyeron en su forma de producir. Por ello, la opinión de los productores en casi su totalidad reconoce este aporte. Todos los agricultores que pertenecen a la red de productores han aprendido y puesto en práctica todos los conocimientos adquiridos en las capacitaciones del equipo técnico del CID.

Prueba de ello, es que afirman que antiguamente la siembra que tradicionalmente realizaban era en “tulpas”, comentan que era la colocación de cuatro papas en un solo punto y este estaba en un área de forma cuadrada en el terreno a sembrar, ahora siembran por surcos con las distancias que corresponde entre semilla y semilla para su normal desarrollo. El riego normalmente era por gravedad o manteo, ahora todos los productores riegan de forma tecnificada con módulos de riego.

4- Productores son empoderados en el aspecto económico

Debido a las diferentes actividades que realiza el CID para la promoción de los productos que produce la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, como, por ejemplo, participar en ferias demostrativas de productos de la región ha hecho que estos productores de la Red, puedan buscar otras oportunidades comerciales, por tanto, su nivel de productividad económica ha mejorado.

5.2.3. Lineamiento 3: Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.

1- Los insumos de uso agrícola entregados por el CID son reconocidos e importantes para los productores

Los productores reconocen que se han beneficiado con importantes insumos de uso agrícola, sin embargo, ellos enfatizan que lo que ponen, que es su mano de obra también es valiosa. Vale mencionar que el municipio también participó y aportó al proyecto destinando un presupuesto determinado.

Los entrevistados concluyen que la mina podría apoyar con mayores cosas como la creación de un Centro de Procesamiento de Papa, para el desarrollo de Oyolo e ingreso de nuevos productores a la red. Sin embargo, a pesar de que ARES financia el Programa, y la mayoría lo sabe, no hay un reconocimiento manifiesto, o aceptación verbal directa, sobre los beneficios que la mina brinda a la comunidad.

2- Compra de SODEXO de solo un tipo de papa genera malestar en algunos productores

Se evidencia que a pesar de que los productos como papa y zanahoria, producidos por los productores de la red, previa evaluación de estándares de calidad de alimentos saludables, son comprados directamente por la **Concesionaria de Alimentos SODEXO**, hay un descontento de algunos productores porque se quedan con el resto de la papa que no venden a Sodexo.

3- De los resultados obtenidos, se observa que más de la mitad de los productores que pertenecen a la red, opinan que son buenos los beneficios que han recibido

Las actividades realizadas en la RED como: Asesoría técnica, Capacitación, Acompañamiento y Entrega de insumos agrícolas, han sido reconocidos como buenos beneficios por un número significativo de productores. No obstante, es

necesario resaltar que el mensaje de apoyo multisectorial está presente en la mentalidad de la mayoría de los productores, y lo reclaman como un derecho o “contrapartida”.

Hay una percepción o línea delgada sobre el comportamiento de los productores respecto a la minera ARES que debe ser evaluada constantemente, porque si bien, no hay un reconocimiento explícito y aceptación clara del apoyo de ARES para Oyolo; ellos saben que es la mina quien financia gran parte del Programa. Probablemente, si conocieran el monto y tipo de apoyo que viene de la minera, ya no pondrían su mano de obra, sino que exigirían que la mina les brinde todo, (porque es su derecho, según refieren la mayoría de productores).

4- El PRE responde a las necesidades de desarrollo agrícola que tiene el distrito de Oyolo, más no a las necesidades del desarrollo ganadero

El distrito de Oyolo aceptó la posibilidad de desarrollar su agricultura con la implementación de un Programa de Redes Empresariales financiado por una minera, ya que, tiene entre sus potenciales una adecuada frontera agrícola, el recurso hídrico necesario y personas que se dedican a la agricultura. Por ello, los productores locales al pertenecer a la red de productores tienen la posibilidad de mejorar en algo su economía familiar y la posibilidad de consumir mayor variedad de productos agrícolas frescos debido a la venta fija de una buena parte de sus productos. Sin embargo, aún hay un porcentaje menor de productores que no han visto mejoras en su economía porque la inversión que hacen no tiene los resultados que esperaban.

El apoyo no viene al sector ganadero, a pesar que algunos productores también se dedican a la ganadería, e incluso hay gente de Oyolo que solo es ganadero. Al parecer hay mayor cantidad de agricultores que ganaderos, y a parte la agricultura permite mayor dinamismo de comercialización y además mejora su alimentación de forma continua.

5.3. RECOMENDACIONES GENERALES

El presente estudio, ha permitido detenerse en este caso concreto, y profundizar como se está relacionando el distrito ayacuchano de Oyolo y la empresa minera de ARES. Se ha investigado desde ambos actores principales, como se está dando su relación, y las expectativas y visiones que tienen ambos; por ello podemos señalar que los aspectos más problemáticos están en la escasa información por parte de ambos, referente a sus preocupaciones, y expectativas. A pesar de los programas sociales que se están implementando, hay ausencia de comunicación, y reacciones basadas en preconceptos de los actores sociales; por ello se recomienda:

5.3.1. Implementar estrategias interculturales de comunicación con enfoque de territorialidad, entendiendo que las Relaciones Comunitarias son el puente y la oportunidad para la empresa y para la comunidad de construir juntos una sociedad distinta, son las “bisagras”, para que la relación, de la empresa y la comunidad se mantenga vigente a través de diferentes formas como la ejecución e implementación de proyectos y/o programas de desarrollo sostenible, emprendimientos, capacitaciones para mejoras habilidades, etc. La forma en cómo se lleve, maneje, ejecute dichos programas, hace que sea posible un mejor relacionamiento entre comunidad y empresa.

Además, es muy importante que las personas que se relacionan con la comunidad, y ejecutan los proyectos sociales, sean personas con apertura de diálogo, capacidad de escucha, honestas, con visión de equipo, creatividad para hacer que las cosas funcionen de manera clara, ordenada y transparente.

5.3.2. Comunicación constante, honesta y transparente para empoderar a los productores, en pos de un desarrollo sostenible en el tiempo. En base a la comunicación en menester tomar las condiciones que ha propiciado el CID y, en adelante que ambas partes, empresa y comunidad reconozcan que se necesitan, que deben caminar juntos con respeto, honestidad, transparencia y sin indiferencia.

Sumado a ello, valorar que desde a mirada de la gerencia social ambas partes, podrían ver al conflicto como una oportunidad de conocerse, valorarse, y unirse en aras de un desarrollo integral.

5.3.3. Fomentar la capacitación, participación y consolidación de los diferentes stakeholders involucrados, es decir, considerar a toda la gente involucrada en proyectos y/o programas de desarrollo social, entidades del sector público como privado, organizaciones civiles (Ej. Rondas Campesinas) a fin de sumar esfuerzos para la creación de una cultura gerencial social que tenga como centro el bien común. A fin de evitar riesgos y conflictos sociales que menoscaben los diferentes proyectos y/o programas se desarrollan las empresas ya sean públicas o privadas para minimizar los diferentes problemas sociales.

5.3.4. Considerar desde la gerencia social esbozar una política interna para las empresas privadas, en este caso la Compañía Minera ARES, en la cual las decisiones del tema social y ambiental, por lo general responden a un esquema vertical jerárquico y no ha obedecido a procesos sino a necesidades de cumplimiento de objetivos de la compañía y por ende en los trabajadores responde al interés de lograr sus objetivos de desempeño.

Es por ello, que el aporte de la gerencia social en relación con la toma de decisiones sociales se sugiere que sea mediante un proceso continuo, participativo y democrático, al igual que el ciclo del proceso de políticas sociales.

E incluso, se recomienda que, para hacer un código de conducta interno, sería idóneo incluir la opinión de los trabajadores y empresarios comuneros. Ya que, en muchos de los códigos de conducta establecidos por las empresas se considera el respeto a sus costumbres y creencias culturales, sin embargo, en la práctica, en algunas empresas se prohíbe a los trabajadores comuneros cosas tan sencillas como chacchar, bolear la coca.

Sin antes, haber realizado una charla o talleres de sensibilización del por qué es bueno o malo continuar con este hecho ancestral.

- 5.3.5.** Incorporar el enfoque de género en las capacitaciones a fin de lograr que algunas tareas del hogar como la crianza de los hijos sea compartido de tal manera el desempeño de la mujer en la agricultura no sume más acciones a la recargada tarea que de una madre y esposa tiene en el hogar.

5.4. RECOMENDACIONES SEGÚN LINEAMIENTOS

- 5.4.1. Lineamiento 1: Factores que han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES; a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales con el distrito de Oyolo.**

1- Evaluación y renovación de la forma de difusión de los beneficios del Programa Redes Empresariales

La forma de difusión de los beneficios que se ofrece a la red de productores de la Villa de Oyolo como parte de un programa de responsabilidad social financiado por la Mina Inmaculada de Compañía Minera ARES debe evaluarse constantemente y renovarse de acuerdo a la etapa del desarrollo del programa, para que sea visible el apoyo de la empresa privada en Oyolo.

De igual forma, deben de reconocer los demás programas de responsabilidad social de educación y salud que se ejecuta en Oyolo. Sobre todo, la importancia del programa de Educación Maestro Líder (ya que, solo un productor manifestó de su impacto en Oyolo).

2- Empoderamiento de productores exitosos

Debido a que el discurso vivencial de los mismos productores tanto de la Red del Valle del *Huanca Huanca* y de los participantes de en la Red de Productores Agropecuarios de Villa de Oyolo tuvieron mayor éxito de convocatoria, es preciso

empoderar a los nuevos productores exitosos de Oyolo, a fin de consolidar el impacto positivo de la implementación de un programa de desarrollo sostenible.

3- Implementar una Oficina Informativa de Relaciones Comunitarias

Debido a que la presencia permanente y convivencia cercana del equipo técnico del CID y el profesor del Centro de Cómputo ha logrado contribuir con la relación entre la mina y Oyolo, un punto clave sería evaluar la posibilidad de implementar una Oficina de Información de ARES en Oyolo para la atención a la población en general o planificar espacios recurrentes de atención a la población de Oyolo.

4- Reforzar la relación de apoyo entre productores y el CID integrando al personal de Relaciones Comunitarias

Realizar previa evaluación, el manejo de expectativas que tienen los productores para obtener mayor apoyo de la mina, ya que los representantes de la mina están con ellos en sus actividades. Sería ideal la participación de representantes de Relaciones Comunitarias y directivos en la mayoría de actividades que realiza el CID con los productores a fin de alcanzar una aceptación mayor la presencia de la mina en Oyolo para fortalecer la relación de confianza y mantener las condiciones de apertura al diálogo entre Oyolo y la mina.

5- Desarrollo de una estrategia comunicacional durante todo el desarrollo del Programa Redes Empresariales

Dado que en los resultados obtenidos en el presente informe se ha observado que los productores de Oyolo no reconocen abiertamente el apoyo que brinda la minera en su localidad, a pesar de que ya se encuentran en la etapa de ejecución del Programa, entonces es menester que el equipo de Relaciones Comunitarias evalúe de forma constante su estrategia de comunicación en las diferentes etapas del desarrollo del PRE.

ARES debiera medir el nivel de reconocimiento y aceptación que tiene en la Red del Valle del Huanca Huanca, ya que, es posible que al igual que la red de productores de la Villa de Oyolo, solo tenga una aceptación tácita del trabajo de la minera por los beneficios que reciben del programa. Lo cual, no contribuiría a la paz social a median, largo plazo.

6- Potenciar las capacidades y habilidades de los productores como gestores comerciales para ingresar a nuevos mercados

Para lograr los objetivos del PRE, se debería potenciar y ampliar el desarrollo y empoderamiento de los productores como gestores comerciales para buscar nuevas oportunidades de mercado local, regional, nacional incluso internacional y consolidarse como una red sostenible en el tiempo, porque el apoyo de la mina es solo temporal, por ende, la Concesionaria SODEXO no estará para siempre comprando las papas y zanahorias que producen los productores de la red.

5.4.2. Lineamiento 2: Puesta en práctica de los conocimientos técnicos adquiridos por la Red de Productores de las acciones del Programa Redes Empresariales

1- Potenciar la importancia de la elaboración de los abonos naturales

Es fundamental para una empresa del rubro extractivo enfatizar el cuidado que tiene con el medio ambiente, en las diferentes actividades que realiza y, por ende, a través de sus programas como redes empresariales a fin de promocionar su compromiso con el cuidado del medioambiente.

2- Reforzar las capacitaciones de desarrollo comercial de los productores

A fin de lograr que todos los productores desarrollen una siembra escalonada, es preciso que evalúen la posibilidad de tener mayor variedad de productos que ofrecer al mercado e implementar un plan de acompañamiento a los productores para fortalecer sus capacidades de comercialización de sus productos.

3- Productores son empoderados en la dimensión económica

Empoderar a los productos desde sus tres dimensiones: social, política y económica. A fin de alcanzar mayor productividad, competitividad y consolidación de la red de productores, para mejorar su calidad de vida de manera independiente, y no necesariamente con la minera.

5.4.3. Lineamiento 3: Percepción que tienen los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales

1- Desarrollar un plan de intervención compartido a largo plazo sobre el Programa Redes Empresariales

A fin de lograr una visión compartida y relación de colaboración mutua entre comunidad y la mina es necesario desarrollar un plan compartido y difundido en Oyolo, esto muy probablemente disminuiría las solicitudes de apoyo de forma independiente.

2- Reforzar y dinamizar la información sobre los estándares de calidad que necesitan los productos alimenticios para ser vendidos a concesionarias de alimentos como SODEXO además que, en un acto voluntario, dicha concesionaria apoya a los productores locales

Reforzar la información que se brinda sobre los diferentes estándares de calidad que necesita un producto para ingresar al mercado como óptimo para la elaboración de alimentos. Y, es muy importante dilucidar que la Concesionaria SODEXO no tiene la obligación de comprar toda la papa o comprar solo una parte de los que producen los productores, como parte de su responsabilidad social Sodexo ya está asumiendo el compromiso voluntario de apoyar a los productores locales de Oyolo.

3- Fortalecer la estrategia de comunicación de ARES para difundir sobre la responsabilidad social como aporte voluntario de una empresa privada

Dado que la mayoría de las poblaciones se encuentran al lado o en el medio de una empresa de carácter extractivo, tiene la premisa de ser beneficiarios porque es su derecho como propietarios o poseionarios de los terrenos donde se desarrollan las empresas privadas extractivas Es fundamental que se evalúe incorporar en su plan de comunicación acciones que difundan las características de la responsabilidad social empresarial.

4- Buscar alianzas con entidades del Estado para poder contribuir con proyectos en favor del desarrollo ganadero de Oyolo

En ese sentido, es necesario enfocarse en un trabajo multisectorial, donde participe de manera más concreta el Estado, a través del gobierno local, la comunidad con mayores responsabilidades que solo poner la mano de obra y la empresa privada debe de considerar presupuestos para ejecutar programas de desarrollo sostenible a largo plazo.



CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA

FORTALECER LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ENFATIZANDO LA ASOCIATIVIDAD Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ECOLOGICOS EN EL DISTRITO DE OYOLO (AYACUCHO), CON EL APOORTE DE LA COMPAÑÍA MINERA ARES COMO PARTE DE SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

6.1. OBJETIVO GENERAL

Promover acciones en conjunto para sensibilizar sobre la importancia de la asociatividad y la comercialización de productos ecológicos, amigables al medio ambiente a través de herramientas de comunicación masiva, a fin de que la población de Oyolo conozca los impactos ambientales de la minería y las acciones que realiza Inmaculada para el cuidado del medio ambiente.

Fortalecer la estrategia de comunicación del equipo de Relaciones Comunitarias de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada con la población del distrito de Oyolo, con metas y mecanismos claros que permitan visualizar las funciones de los *stakeholders* y sobre el aporte voluntario de las empresas extractivas para las comunidades aledañas a sus operaciones, dichos aportes por lo general son en favor de la salud, educación, proyectos de desarrollo sostenible, etcétera. Tales lineamientos finalmente son compromisos y/o acuerdos entre una comunidad y una empresa privada que transversalmente deben tener un énfasis del cuidado medio ambiental.

Se presenta una propuesta de mejora orientada a la realización de actividades y aplicación de diferentes herramientas de comunicación para potenciar la imagen de ARES como empresa socialmente responsable en el distrito de Oyolo. Dichas acciones servirán para reforzar la propuesta de intervención social del equipo de *Relaciones Comunitarias* para darle continuidad a sus operaciones en condiciones adecuadas de paz social.

6.2. PRIORIDADES

Desarrollar una estrategia de comunicación para sensibilizar a la población sobre la responsabilidad social de la Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada en Oyolo (Ayacucho), a través del Programa Redes Empresariales, mediante la cual todos los actores involucrados cooperen y sumen esfuerzos para que el PRE logre consolidarse como el primer programa sostenible en la región de Ayacucho y visualizar a la empresa como aliado que brinda valor económico con su aporte. Asimismo, es preciso fortalecer la presencia de ARES en Oyolo para alcanzar el desarrollo en conjunto de cualquier actividad entre la mina y el distrito.

Fortalecer el empoderamiento de los productores locales a través de un sistema de acompañamiento personalizado y efectivo, mediante el cual se fortalezcan sus capacidades y habilidades para la producción agrícola, enfatizando su desarrollo como gestores comerciales, a fin de alcanzar nuevos mercados aparte de SODEXO.

En ese sentido, la gerencia social por su esencia multidisciplinaria y participativa permite presentar la siguiente propuesta con carácter holístico, articulado e integrado, ya que, aborda la problemática de la falta de aceptación expresa de los beneficios que trae consigo la oportunidad de la inversión privada en el Perú, en este caso, en el distrito de Oyolo.

6.3. ENFOQUES TRANSVERSALES

a. Enfoque de derechos humanos:

En este punto, se busca el reconocimiento de los deberes y derechos de los diferentes titulares de derecho, por ejemplo:

- Compañía Minera ARES, es un titular de responsabilidades, es decir, es un sujeto que tiene responsabilidades que cumplir para el ejercicio de su derecho como titular de un denunciado minero. En ese punto, vale mencionar que, las responsabilidades de entidad privada son establecidas en base a lineamientos de apoyo para contribuir con el desarrollo sostenible de la población de las localidades aledañas a las

operaciones que desarrollan. Por tanto, los lineamientos son dilucidados en compromisos asumidos voluntariamente, los mismos que serán cumplidos de forma responsable.

- Los integrantes de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo, son los denominados sujetos de necesidades, los cuales, en esta coyuntura social entre empresa privada y comunidad, pasan a ser sujetos de derecho.

Dichos actores, tendrían la oportunidad de un desarrollo sostenible si el actuar de ambas partes fuera con total responsabilidad para el cumplimiento de sus deberes y derechos, sin supuestos que generen probables escenarios de conflictos de índole social. Uno de los medios para lograr este desarrollo sostenible es la comunicación clara, sencilla y transparente de los objetivos como eje determinante

b. Enfoque ambiental:

Dicho enfoque ha ido evolucionando en el tiempo debido a los diferentes cambios en la naturaleza, en la cual estamos inmersos los seres humanos. En ese sentido, hay variedad de soluciones que se plantean en los grandes eventos que buscan el cuidado del medio ambiente, la preservación del planeta y demás, que impliquen evitar el fatal desenlace ambiental causado por la actual problemática ambiental.

La continua y desigual lucha por cuidar el medio ambiente, preservar los recursos naturales sin centrarse únicamente en el desarrollo económico, sin considerar en el cambio climático, ya que, la riqueza es la mejor protección frente a los fenómenos naturales o meteorológicos.

Es menester, que la humanidad busque un desarrollo sostenible, término acuñado en el informe Comisión Brundtland, entendido como:

Desarrollo sostenible: Un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Dicho desarrollo implica

que la humanidad satisfaga sus necesidades aumentando el potencial productivo de los ecosistemas en armonía con la igualdad de oportunidades para todos” (Citado por Valcárcel 2006: pp.30-31).

La humanidad está viviendo las consecuencias de sus actos. Sin embargo, variedad de personas, asociaciones civiles, entidades del Estado y del sector privado por citar algunos casos, han incluido en sus políticas, filosofía y por ende en sus presupuestos, el cuidado del medio ambiente.

Tal es el caso de ARES, que podría contribuir con alternativas de solución desde las mismas comunidades, desde sus conocimientos y prácticas, y porque no, desde su decisión de desarrollarse. El establecimiento de una alianza sólida entre la empresa minera y la población de Oyolo contribuiría con cuidar juntos el medio ambiente y ayudar a minimizar el impacto del cambio climático.

c. Enfoque de desarrollo territorial:

El Programa Redes Empresariales, enfatiza el desarrollo territorial debido a que tiene una perspectiva amplia del desarrollo centrado en el crecimiento económico de los individuos, considerando su potencial competitivo dentro de un determinado territorio en cual puede ser objeto o el centro del desarrollo de alguna experiencia exitosa que contribuya con su desarrollo.

Según refiere, Abramovay (1999) este enfoque territorial es un fenómeno de proximidad que permite coordinaciones y relaciones sociales directas entre actores en un determinado contexto que permiten emprendimientos innovadores (citado por Shejtman y Berdegué 2004: 25).

Entonces, la Compañía Minera ARES al continuar con el fortalecimiento de las habilidades y capacidades de las personas que participan en la Red de Productores de la Villa de Oyolo, puede ir trabajando de la mano con todos los integrantes de la red, y lograr independizar dicha asociación de productores con la apertura de nuevos mercados encontrados por la nueva generación de productores (Meta: productores locales se desarrollan y crecen como gestores locales comerciales).

6.4. ACCIONES CONCRETAS

a. **Comunicar para sensibilizar:**

Una estrategia de comunicación dirigida a *los stakeholder* de Oyolo, con el objetivo de sensibilizarlos sobre la necesidad de mejorar su asociatividad y comercialización.

Enfatizando la comunicación cara a cara como la clave del éxito. En ese sentido, elaborar un plan de actividades con el CID que permita la participación constante de uno o más representantes de Relaciones Comunitarias de la empresa minera en las actividades de los productores y con la población en general a fin de fortalecer la presencia de la minera como aliada en Oyolo.

No obstante, no sólo comunicar para sensibilizar a Oyolo sobre temas de responsabilidad social de las empresas extractivas, sino comunicar para informar sobre técnicas de mitigación de daños ambientales, para crear oportunidades, para reducir la conflictividad minera y evitar en lo posible que aparezcan o tomen valor los actores que solo buscan rentas particulares, los cuales no tienen interés alguno en la solución de los conflictos.

El objetivo es trascender, tratando de alcanzar muchas de las aspiraciones de la población de las zonas rurales con apoyo de la minería, es decir lograr que la economía del país se dinamice desde Oyolo hasta Lima, y de Lima a todo el Perú. Por ello, se plantea en la presente investigación algunas acciones concretas para desarrollarse en pos del fortalecimiento del relacionamiento comunitario entre Oyolo y la Mina Inmaculada.

Cuadro 6.1: Planificación de acciones - Comunicar para sensibilizar

N°	Metas	Actores	Hitos
1	Visitas personalizadas al 60% de las familias de los productores de la red.	+Equipo del CID +Equipo de RRCC +Productores	Encuesta de opinión sobre el reconocimiento de los programas de RSE de ARES.
2	Charlas informativas bimestrales sobre los aportes voluntarios de RSE dirigida a la población en general, con una asistencia del 60%.	+Equipo del CID +Equipo de RRCC +Productores +Autoridades locales	Participación del 100% de la población en la última charla informativa.
3	Segmentos especializados de radio por cada trimestre sobre el trabajo compartido entre empresa privada y comunidad.	+Equipo del CID +Equipo de RRCC +Productores +Personal de Medios Locales de Comunicación	Entrevistas en vivo a productores que viven la experiencia del trabajo compartido.
4	Consolidar un cronograma general de participación de ARES en Oyolo considerando las fiestas comunales, eventos de confraternidad y demás del CID, fechas importantes de la municipalidad y entidades del sector salud y educación de Oyolo.	+Equipo del CID +Equipo de RRCC +Productores +Autoridades locales	Encuesta sobre el Reconocimiento de la presencia de ARES en Oyolo como aliado para el desarrollo, no solo como proveedor de aportes económicos.

Fuente: Elaboración propia.

b. Gestores comerciales empoderados:

Implementar un sistema de acompañamiento personalizado para los productores de la red a fin continuar con el fortalecimiento de capacidades y habilidades en la producción agrícola técnica y finalmente empoderarlos como gestores comerciales.

Cuadro 6.2: Planificación de acciones - Gestores Comerciales empoderados

N°	Metas	Actores	Hitos
1	Desarrollar e implementar un sistema de acompañamiento y monitoreo para el 100% de los productores de la red.	+Equipo del CID. +Equipo de RRCC. +Productores. +Alcalde distrital	Convenios para vender sus productos a nuevos mercados locales.
2	Taller semestral de reforzamiento sobre siembra, riego y cosecha tecnificada con el 80% de asistencia de los productores.	+Equipo del CID. +Equipo de RRCC. +Productores.	Participación del 100% de la población en la última charla informativa.

Fuente: Elaboración propia.

c. Todos sumamos para cuidar el medio ambiente: Promover la sensibilización, la conciencia ambiental y la toma de decisiones de que todos debemos participar como actores principales del cuidado del medio ambiente.

Contribuir con estas actividades a disminuir la indiferencia y la falta de decisión de ser parte del cuidado ambiental, porque hasta ahora la gran mayoría de las personas somos parte de la causa del cambio climático, más de su reversión.

No solo es mirar qué tenemos en frente, es mirar qué tenemos detrás del horizonte. El cambio climático es inminente, y la humanidad es parte de él, es el punto de equilibrio entre la necesidad del crecimiento económico y la oportunidad de corregirnos ahora o destruirnos poco a poco.

Cuadro 6.3: Planificación de acciones - Todos sumamos para cuidar el medio ambiente

N°	Metas	Actores	Hitos
1	Capacitación bimestral sobre el cuidado del agua con la asistencia del 60% de la población de Oyolo.	+Equipo de RRCC +Productores +Autoridades locales	Participación de la mayoría de la población en los Monitoreos Ambientales Participativos.
2	Reciclar insumos utilizados en su día a día, al menos del 50%	+Equipo de RRCC y equipo de MMAA de Inmaculada +Productores +Autoridades locales	Participar en un concurso de buenas prácticas ambientales. Ejemplo, proyectos con la ONG Tierra SER.

Fuente: Elaboración propia.



ANEXOS

ANEXO 1. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Etapas y tareas	AÑO 2018										
	Ene.y Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Afinar plan de tesis	X										
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN											
Contacto global con la población											
Elaboración de instrumentos y técnicas de recolección		X									
Prueba Piloto			X								
Aplicación de técnicas-Recojo de la información			X	X							
Ordenamiento de la información recolectada					X	X					
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS											
Codificación y categorización						X					
Examen de consistencia de información recolectada						X					
Procesamiento de la informa.							X				
Ordenamiento y cruces							X				
Triangulación y análisis. Contrastación con hipótesis y preocupaciones iniciales								X			
REDACCION											
Versión preliminar de análisis y propuesta de GS								X			
Revisión y retroalimentación									X		
Versión final del informe									X	X	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro N° 1: Variables

Preguntas Específicas	Variables
¿Qué factores han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo, zona de su influencia a través de la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG Colectivo Integral del Desarrollo (CID)?	Relacionamiento de las localidades de influencia, Oyolo que participa en el Programa Redes Empresariales con la empresa ARES.
¿En qué medida los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo ponen en práctica los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales?	Practica de conocimientos técnico productivas por parte de los productores locales que participan del Programa.
¿Cuál es la percepción que tienen de los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales?	Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 2: Definición de variables

Variables	Definición
<p>Relacionamiento de las localidades de influencia, Oyolo que participa en el Programa Redes Empresariales, con la empresa minera ARES.</p>	<p>Es una actividad fundamental en cualquier negocio, en este caso específicamente en el rubor minero donde el éxito de una operación inicia en el “relacionamiento” que se tenga entre los diferentes actores que se encuentran en un solo contexto.</p>
<p>Práctica de conocimientos técnico productivas por parte de los productores locales que participan del Programa.</p>	<p>Al respecto, se considera el desarrollo de las competencias técnicas para la producción de las hortalizas, tomando en cuenta sus saberes previos, el cuidado del medio ambiente y los estándares de calidad que en la actualidad el mercado exige.</p>
<p>Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.</p>	<p>Por la percepción se distingue y diferencia unas cosas de otras, es la opinión sobre sí mismos, del mundo, de la realidad. Gracias a los elementos emocionales de la percepción, se generan los sentimientos o a emociones agradables o desagradables que conllevan a la aceptación o rechazo de alguna acción y /o actividad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 3: Indicadores

Variables	Indicadores
Relacionamiento de las localidades de influencia, Oyolo que participa en el Programa Redes Empresariales.	N° de participantes de Oyolo que pertenecen a la Red de productores.
	Grado de aceptación de la actividad minera.
	Tipo de relacionamiento entre los actores claves.
Practica de conocimientos técnico productivas por parte de los productores locales que participan del Programa.	Tipo de conocimientos adquiridos.
	N° de productores que cuentan con un sistema de riego tecnificado en sus chacras.
	Nivel de compromiso con las actividades del Programa en capacitaciones, ferias y exposiciones.
	N° de productores que valoran las practicas adquiridas el participar en el Programa.
Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.	Tipo de beneficios recibidos.
	Grado de aceptación sobre los beneficios recibidos.

Fuente: Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 3. TABLAS GENERALES CON VARIABLES E INDICADORES

A. COLUMNA VERTEBRAL CON VARIABLES E INDICADORES				
Pregunta General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
¿Cómo la gestión del Programa Redes Empresariales ha influenciado en el cumplimiento de objetivos de relacionamiento comunitario de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, ubicada entre las provincias de Paucar del Sara Sara Parinacochas y el distrito de Oyolo en el periodo del 2016 al 2017?	¿Qué factores han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo, zona de su influencia a desde la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG Colectivo Integral del Desarrollo (CID)?	Conocer que factores han influenciado en el relacionamiento de la Mina Inmaculada con el distrito de Oyolo, su zona de influencia desde la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG CID (Colectivo Integral del Desarrollo).	Relacionamiento entre la ARES y la población de Oyolo que participa en el PRE ¹¹	Nº de participantes del distrito de Oyolo que pertenecen a la Red de productores.
				Grado de aceptación de la actividad minera.
				Tipo de relacionamiento entre los actores claves.
	¿En qué medida los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo ponen en práctica los conocimientos técnicos productivos adquiridos del Programa Redes Empresariales?	Analizar si los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo ponen en práctica los conocimientos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales.	Practica de los conocimientos técnicos productivos adquiridos de los productores locales que participan de PRE	Tipo de conocimientos adquiridos.
				Nº de productores que cuentan con un sistema de riego tecnificado en sus chacras.
				Nivel de compromiso con las actividades del Programa en capacitaciones, ferias y exposiciones.
	¿Cuál es la percepción que tienen de los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales?	Describir la percepción de los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo sobre los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.	Percepción de los productores locales sobre los beneficios del PRE.	Nº de productores que valoran las practicas adquiridas el participar en el Programa.
				Tipo de beneficios recibidos.
				Grado de aceptación sobre los beneficios recibidos.

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Programa Redes Empresariales

B. COLUMNA VERTEBRAL CON FUENTES E INSTRUMENTOS				
Preguntas Específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas de Investigación
¿Qué factores han influenciado en el relacionamiento de Compañía Minera ARES, Mina Inmaculada, con el distrito de Oyolo, zona de su influencia desde la implementación del Programa Redes Empresariales, ejecutado por la ONG Colectivo Integral del Desarrollo (CID)?	Relacionamiento de las localidades de influencia, Oyolo que participa en el Programa Redes Empresariales.	N° de participantes del distrito de Oyolo que pertenecen a la Red de productores.	Integrantes del CID.	Encuesta
		Grado de aceptación de la actividad minera.	Productores participantes del PRE.	Entrevista semiestructurada.
		Tipo de actividades que realiza la Red.	Integrantes del CID.	Encuesta.
			Productores participantes del PRE.	Entrevista semiestructurada.
¿En qué medida los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo ponen en práctica los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales?	Práctica de conocimientos técnicos productivos por parte de los productores locales que participan del Programa.	Tipo de conocimientos adquiridos.	Productores participantes del PRE.	Entrevista semiestructurada.
		N° de productores que cuentan con un sistema de riego tecnificado en sus chacras.	Productores participantes del PRE.	Entrevista semiestructurada.
		Nivel de compromiso con las actividades del Programa en capacitaciones, ferias y exposiciones.	Productores participantes del PRE.	Entrevista semiestructurada.
		N° de productores que valoran las prácticas adquiridas al participar en el Programa.	Productores participantes del PRE.	Entrevista semiestructurada.
¿Cuál es la percepción que tienen de los productores locales de la Red de Productores Agropecuarios de la Villa de Oyolo de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales?	Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.	Tipo de beneficios recibidos.	Productores participantes del PRE	Entrevista semiestructurada.
		Grado de aceptación sobre los beneficios recibidos.	Líderes de opinión.	Entrevista semiestructurada.
			Productores participantes del PRE	Entrevista semiestructurada.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PRODUCTORES QUE PARTICIPAN DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES

Datos Generales:

Nombres y apellidos: _____

Sexo: Masculino () Femenino () **Edad:** _____

Grado de instrucción:

Primaria () Secundaria () Técnico () Universitaria ()

Ocupación (especifique): _____

Lineamiento 1: Factores han influenciado en el relacionamiento de la Mina Inmaculada con el distrito de Oyolo, a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales.

1. ¿Usted participa en el Programa Redes Empresariales de ARES desde que se inició?

a. Si () b. No ()

¿Desde qué año forma parte del Programa? _____

2. ¿Cómo se enteró del programa Redes Empresariales?

3. ¿Cuál fue la principal motivación para que usted decida participar en el Programa?

4. ¿Con quién o quiénes se relaciona a través del Programa?

¿Por qué?

5. ¿Para usted, el trabajo compartido entre comunidad (Redes Empresariales), empresa privada (ARES) y Estado (municipio), contribuye al desarrollo de la comunidad? (Marque con una X)

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	No sabe / No responde
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Explique ¿Por qué?

6. Indique usted, ¿cuál es el objetivo del Programa Redes Empresariales de ARES?

7. ¿Por qué cree que ARES financia el Programa Redes Empresariales en la localidad dónde vive?

8. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza ARES en beneficio de la comunidad?

- ¿Qué ha hecho en Salud?

- ¿Qué ha hecho en Educación?

- ¿Qué ha hecho en la promoción de las Redes Empresariales?

- Otros

9. De todas las actividades que promueve y/o desarrolla ARES, ¿cuál o cuáles cree que contribuyen con las buenas relaciones entre las localidades aledañas y ARES?

10. ¿Cómo percibe el trato entre la empresa minera ARES y la comunidad? (Marque con una X)

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Explique ¿Por qué?				

11. ¿Usted siente que la empresa minera ARES está cumpliendo con lo que le propuso a la comunidad? (Marque con una X)

SI ()	NO ()	NO SABE/ NO OPINA ()
¿Qué SI cumplió?		
¿Qué NO cumplió?		

12. ¿En qué medida cree usted que es importante el Programa Redes Empresariales para el relacionamiento entre Ares y las localidades aledañas?
(Marque con una X)

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
¿Por qué?				

Lineamiento 2: Puesta en práctica los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales.

13. Para usted, los temas transmitidos por el Programa Redes Empresariales de ARES ¿cómo son? (Marque con una X)

Muy importantes	Importantes	Moderadamente importantes	De poca importancia	Sin importancia
¿Por qué?				

14. De todos los temas que aprendió con el Programa Redes Empresariales de ARES

- ¿Cuáles son los más importantes?

- ¿Cuál o cuáles pone en práctica?

15. ¿Cómo son las capacitaciones del equipo del CID?

- | | | | |
|--------------|-----|---------------|-----|
| a. Muy mala. | () | d. Buena. | () |
| b. Mala. | () | e. Muy buena. | () |
| c. Regular. | () | | |

Explique ¿por qué?

16. ¿Cómo son las visitas técnicas del equipo del CID?

- | | | | |
|--------------|-----|---------------|-----|
| a. Muy mala. | () | d. Buena. | () |
| b. Mala. | () | e. Muy buena. | () |
| c. Regular. | () | | |

Explique ¿por qué?

24. ¿En qué medida han mejorado sus ingresos económicos desde que ingresó a la Red de Productores?

- | | | | |
|----------------|--------|--------------|--------|
| a. Mucho | () | d. Casi nada | () |
| b. Muy Poco | () | e. Nada | () |
| c. Se mantiene | () | | |

25. ¿En qué invierte principalmente sus ingresos? Marque con un X.

- | | |
|---|--------|
| a. En la salud de su familia. | () |
| b. Ha mejorado la infraestructura de su vivienda. | () |
| c. Puede adquirir productos alimenticios que no hay en la zona. | () |
| d. En la educación de sus hijos. | () |
| e. Otros: | _____ |

26. ¿Cuáles cree que han sido los principales cambios que ha experimentado su familia a partir de que usted participa en el Programa Redes Empresariales de ARES?

27. El equipo del CID ha realizado capacitaciones sobre comercialización ¿le han ayudado a tener más clientes y/o compradores de lo que usted produce?

- | | |
|--------------|--------------|
| a. Sí () | b. No () |
|--------------|--------------|

28. ¿Tiene clientes y/o compradores locales fijos para vender sus productos?

- | | |
|--------------|--------------|
| a. Sí () | b. No () |
|--------------|--------------|

¿Cómo los consiguió?, explique ¿cómo lo hizo?

29. ¿Su modo de vivir ha mejorado porque participa en la Red de Productores?

- | |
|--------------|
| a. Sí () |
| b. No () |

Si marcó Sí, explique ¿en qué específicamente?

30. ¿Qué tipo de beneficios ha recibido como parte del Programa Redes Empresariales?

31. Antes de que forme parte de la Red de Productores ¿cuál era el objetivo de la siembra de sus productos? Marque con una X.

- a. Para consumo. ()
- b. Para venta local. ()
- c. Para venta a empresas privadas, municipalidades, instituciones no gubernamentales, etc. ()
- d. Otros(especifique): _____

Lineamiento 3: Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.

32. ¿Cómo calificaría al equipo técnico del CID? (Marque con una X)

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Mala
¿Por qué?				

33. ¿Cómo considera Ud. a los servicios: asesoría técnica que recibe del Programa Redes Empresariales?

- a. bueno ()
- b. Bueno ()
- c. Regular ()
- d. Malo ()
- e. Muy Mala ()

Explique, ¿por qué? _____

34. ¿Cómo considera Ud. a los servicios: capacitaciones que recibe del Programa Redes Empresariales?

- a. Muy bueno ()
- b. Bueno ()
- c. Regular ()
- d. Malo ()
- e. Muy Mala ()

Explique, ¿por qué? _____

35. ¿Cómo considera Ud. a los servicios: acompañamiento al productor/a que recibe del Programa Redes Empresariales?

- a. Muy bueno ()
- b. Bueno ()
- c. Regular ()
- d. Malo ()
- e. Muy Mala ()

¿por qué? _____

36. ¿Cómo calificaría al Programa Redes Empresariales? (Marque con una X)

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

¿Por qué?

37. ¿En qué medida cree usted que es importante el Programa Redes Empresariales de ARES para contribuir con el desarrollo de la localidad a la que pertenece? (Marque con una X)

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia

¿Por qué?

38. Qué opina usted, ¿ARES ayuda a los productores locales porque es un derecho de los productores?

- a. SI ()
- b. No ()

¿Por qué? _____

39. ¿Qué opina de las actividades que hace ARES en las localidades cercanas?

40. ¿Percibe que el desarrollo de los cultivos de la papa y la zanahoria son amigables con el medio ambiente?, ¿Por qué?

41. ¿Qué actividades a través de la Red de Productores debe realizar ARES a futuro en el distrito de Oyolo?

¿Por qué? _____

**ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS LÍDERES DE OPINIÓN DEL
DISTRITO DE OYOLO (AYACUCHO)**

Lineamiento 1: Factores que han influenciado en el relacionamiento de la Mina Inmaculada con el distrito de Oyolo; a partir de la implementación del Programa Redes Empresariales.

1. ¿Cómo se enteró del Programa Redes Empresariales de ARES?

2. ¿Ud. pertenece al Programa Redes Empresariales?

a. Sí ()

b. No ()

¿Por qué? _____

3. Indique usted ¿cuál es el objetivo del Programa Redes Empresariales de ARES?

4. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza ARES en beneficio de la comunidad?

- ¿Qué ha hecho en Salud?

- ¿Qué ha hecho en Educación?

- ¿Qué ha hecho en la promoción de las Redes Empresariales?

- Otros

5. De todas las actividades que promueve y/o desarrolla ARES, ¿cuál o cuáles cree que contribuyen con las buenas relaciones entre las localidades aledañas y ARES?

6. ¿Cree usted que la implementación del Programa Redes Empresariales ha contribuido con la aceptación de la extracción de minerales que realiza ARES?

a. Si ()

b. No ()

Explique ¿Por qué? _____

7. ¿Para usted, el trabajo compartido entre comunidad (Redes Empresariales), empresa privada (ARES) y Estado (municipio), contribuye al desarrollo de la comunidad? (Marque con una X)

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	No sabe / No responde

Explique ¿Por qué? _____

10. Para usted, ¿cómo es el relacionamiento entre el equipo ejecutor CID y la comunidad?

Explique ¿Por qué? _____

11. ¿Cómo percibe el trato entre la empresa minera ARES y la comunidad?

Explique ¿Por qué? _____

Lineamiento 2: Puesta en práctica los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales.

12. De todos los temas que fueron transmitidos y/o enseñados por el Programa Redes Empresariales de ARES.

- ¿Cuáles cree Ud. que son los más importantes?

- Los que más ¿Cuáles ponen en práctica los productores?

13. ¿Participa usted en las actividades que realiza la Red de Productores?

a. Sí () b. No ()

En el caso de que su respuesta haya sido SÍ, indicar el nombre de la actividad:

14. ¿Antes que se inicie el Programa Redes Empresariales, sabe usted qué procesos seguían los productores locales para la siembra, riego y venta de sus productos?

15. ¿Cuáles han sido los principales cambios generados en la vida de los productores locales a partir de formar parte del Programa Redes Empresariales?

16. ¿Cuál cree usted que era la principal actividad laboral de los productores locales antes de que ARES ingrese a la comunidad con el Programa Redes Empresariales?

17. ¿Cuáles cree que han sido los principales cambios que han experimentado las familias de los productores a partir de que participan en el Programa Redes Empresariales de ARES?

18. ¿Cómo calificaría usted la situación económica de los productores locales que participan en el Programa Redes Empresariales antes de ingresen a la Red de Productores?

a. Pésima () d. Buena ()
b. Mala () e. Muy buena ()
c. Regular ()

19. ¿En qué medida considera usted que han mejorado los ingresos económicos de los productores desde que ingresaron a la Red de Productores?

a. Mucho () d. Casi nada ()
b. Muy Poco () e. Nada ()
c. Se mantiene ()

¿Por qué?

20. ¿El modo de vivir de los productores ha mejorado porque participan en la Red de Productores?

a. Sí () b. No ()

Si marcó SÍ, explique ¿en qué específicamente?

21. ¿Conoce usted, qué tipo de beneficios han recibido los productores como parte del Programa Redes Empresariales?

a. Sí () b. No ()

Si marcó SÍ, mencione ¿qué beneficios conoce?

ANEXO 6. GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DEL COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO (CID) EJECUTORES DEL PROGRAMA REDES EMPRESARIALES

	Lineamiento 1: Factores que han influenciado en el relacionamiento de la Mina Inmaculada con el distrito de Oyolo, zona de su influencia a través de la implementación del Programa Redes Empresariales
1	¿Cree usted que la implementación del Programa Redes Empresariales ha contribuido en las localidades aledañas a Inmaculada?
2	¿Para usted, cómo se relacionan el equipo ejecutor CID y la comunidad? ¿Por qué?
3	¿Cómo calificaría el trato entre la empresa minera ARES y la comunidad?
4	¿Promovió el CID que se relacionen más entre ARES y los productores que participan del Programa Redes Empresariales?, ¿Cómo?
5	¿Cuál cree usted que es la razón o las razones que contribuyen al desarrollo de las buenas relaciones entre las localidades donde se ejecuta el Programa Redes Empresariales y ARES?
6	¿Qué actividades a través de la Red de Productores debe realizar ARES a futuro en la comunidad?
	Lineamiento 2: Puesta en práctica los conocimientos técnicos productivos adquiridos a través de las acciones del Programa Redes Empresariales.
1	¿Qué cosas aprendió de las capacitaciones técnico productivas del Programa Redes Empresariales?
2	¿Estos conocimientos lo ha puesto en práctica?
3	¿Para qué le ha servido lo que aprendió
	Lineamiento 3: Percepción que tienen de los productores locales de los beneficios que reciben del Programa Redes Empresariales.
1	¿Cómo era el Programa Redes Empresariales? En qué consistía?
2	¿Qué objetivo tenía este Programa Redes Empresariales?
3	¿Usted se ha beneficiado con el Programa Redes Empresariales?
4	¿Qué cosa le gusto más o le sirvió más, de lo que aprendió en el Programa Redes Empresariales?

ANEXO 7. ALGUNAS FOTOS DE LOS PARTICIPANTES DE LA RED DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA VILLA DE OYOLO.



Productores de la Red de Villa de Oyolo.



Productores de la Red de Villa de Oyolo participando en una Feria en su plaza.



Productores de la Red de Villa de Oyolo seleccionando papas para la venta a SODEXO.



Productores de la Red de Villa de Oyolo cosechando papa.

BIBLIOGRAFÍA

ACCOUNTABILITY

2006 *Institute of social and ethical accountability*. Norma sobre aseguramiento AA1000. 28 de octubre del 2018.
http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1302125276_AA1000-En-espanol-2006.pdf

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS (ANDINA)

2008 : Consulta: 2 de diciembre de 2018.
<https://andina.pe/agencia/noticia-minag-reglamenta-asociatividad-agricultores-y-consolidacion-propiedad-rural-para-dinamizar-credito-208545.aspx>

ALBURQUERQUE, Dini

2008 Desarrollo Económico Local, descentralización y democracia. Ideas para un cambio, Cs. Sociales, Desarrollo y Territorio. UNSAM. Cit por María Belén Alfaro y Pablo Costa Magna (2015). Módulo 0, p. 17)

ALBURQUERQUE, Francisco y Marco DINI

2008 El Enfoque del desarrollo económico territorial. Módulo7. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación universitaria. Universidad de Sevilla. Instituto de economía, Geografía y Demografía. Consejo Superior de investigaciones científicas. Consulta: 01 de agosto del 2018.
<http://www.desarrolloterritorial.adec.org.ar/herramientas/images/enfoque-desarrollo-economico-territorial.PDF>

ALVAREZ, Ana, SARA VIA, Renzo, TAY WO CHONG, Jorge

2017 La importancia de la Asociatividad en los negocios inclusivos: propuesta para el desarrollo de las relaciones entre café compadre y los productores cafetaleros de Satipo. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11819/Tesis%20No.%202014.%20Alvarez-Saravia-Tay%20Wo%20Chong_1.pdf?qe=1&isAllowed=y

ASOCAM - EMPBRAPA

s/f ¿Cómo hacer análisis de las cadenas? Casos de análisis. p. 20. Consulta: 20 de agosto del 2017.
<http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/47ea999542dfcc3d987cefbf3f5.pdf>

BCRP

2015 Banco Central de Reserva del Perú. Consulta: 01 de agosto de 2017.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies--2015.pdf>

BURLINGTON RESOURCES

S/F Plan de relaciones comunitarias- Consulta: 05 de junio del 2017 <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/ARCHIVOS/estudios/EIAS2%hidrocarburo/EIA%20LOTE%20123/Plan%20Relaciones%20Comunitarias.pdf>.

COMISIÓN DE LA VERDAD Y RECONCILIACIÓN CVR

2003 CVR, Capítulo 3, Secuela Económicas. pp. 302. Consulta; 09 de julio de 2017. http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20VIII/TERCERA%20PARTE/III%20SEcuelas%20economicas%20_Lmujica_.pdf

COMISIÓN DE LA VERDAD Y RECONCILIACIÓN CVR

2017 LA COMISIÓN. Informe Final. VI Sobre las secuelas del conflicto interno. <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/conclusiones.php>

CONSORCIO ASECAL MERCURIO CONSULTORES

2018 Proyecto de Cooperación UE-PER. U / PENX [diapositiva]. Consulta: 10 de abril de 2018. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Cadenas_Productivas%2020080912.pdf

CORREA, María, FLYNN, Sharon y AMIT, Alon

2004 Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Serie Medio Ambiente y Desarrollo. Santiago de Chile. CEPAL. Consulta: 10 de abril de 2018. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/56211/S044214_es.pdf

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2014 Reporte de conflictos sociales N° 120. Febrero 2014. Consulta: 20 de abril de 2018. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-120-Febrero-2014.pdf>

EL COMERCIO

2015 Regionales. Ayacucho. Consulta: 20 de noviembre de 2018. <https://elcomercio.pe/peru/amazonas/ayacucho/ayacucho-comunidades-campesinas-acatan-paro-minera-ares-226548>

EI PERUANO

2003 Normas Legales, Pág. 257056. Consulta: 04 de junio del 2017. <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Gestion%20Social/ds042-2003.pdf>

EL PERUANO

s/f Normas Legales. Consulta: 05 de julio de 2017. http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decreto-supremos/DS-032_2008_AG.pdf

FERNÁNDEZ, Gladys y NARVÁEZ, Mercy

2011 Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las Pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 295-308 Universidad de los Andes Venezuela. Consulta: 10 de abril de 2018.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545891005.pdf>

FONCODES

2016 HAKU WIÑAY. Información. Consulta: 04 de agosto del 2017.
<http://intranet.foncodes.gob.pe/haku2016/index.php/2016-04-27-22-04-57/ques-haku-winay>

FONCODES

s/f COMUNICACIONES. WEB PRINCIPAL. Consulta: 02 de agosto del 2017.
<http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicaciones/comunicaciones-prensa/noticias/item/825-haku-winay-modelo-de-desarrollo-rural-para-salir-de-la-pobreza-y-garantizar-la-seguridad-alimentaria>.

FORÉTICA

Sistema de Gestión de Ética y Socialmente Responsable. Consulta: 13 de noviembre de 2018.
<http://foretica.org/sge21/>

HOCHSCHILD MINING

Operaciones actuales, Inmaculada Perú. Consulta: 01 de agosto de 2017.
http://www.hocplc.com/es/nuestras_operaciones/operaciones_actuales/inmaculada_peru

HOCHSCHILD MINING

2018 Visión de conjunto. Nuestro enfoque. Comunidades. Informe de Sostenibilidad. Trabajo con nuestras comunidades. Pág. 42. Consulta: 01 de agosto del 2018.
<https://translate.google.com.pe/translate?hl=es419&sl=en&u=http://www.hocplc.com/en/responsibility/communities&prev=search>

INSTITUTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA IDRS

2002 La Responsabilidad Social Empresarial en las estrategias de desarrollo del gobierno peruano. Propuestas de la Carta de Navegación y el sector privado. Centro de investigación. Universidad del Pacífico. 1ra. Edición. Lima, Perú. Consulta: 01 de agosto del 2018.
<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/469/IntercampusXLVII.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FIGMMG

2009 Contexto de la responsabilidad social minera y la gobernabilidad. *Revista Lima* Vol. 12, N° 23, 60-67 UNMSM p.64. Consulta: 05 de agosto de 2017.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/geologia/v12_n23/pdf/a08v12n23.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2007 Población del 2000 al 2015. Consulta: 02 de agosto de 2017.

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2009 Perú: Migraciones Internas 1993 -2007.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicacion_digitales/Est/Lib0801/libro.pdf

KLIKSBERG, Bernardo

2001 “Capital social y culturas: claves olvidadas del desarrollo”. En James Brumm et al. Responsabilidad social en las Américas. Caracas: FONCIED, 2001. pp. 21-62.

LAS INVERSIONES MINERAS AYUDARÁN A MEJORAR EL NIVEL DE VIDA

2017 Gestión, Noticias. Consulta: 10 de junio del 2017.

<http://gestion.pe/noticia/343855/inversiones-mineras-mejoraran-nivel-vida-peruanos>

LAUREANO DEL CASTILLO

2008 CEPES, Análisis de los decretos legislativos 1020 y 1077. Consulta: 10 de julio del 2017.

https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi6-_6rioXVAhXMOyYKHTMWCYEQFgg4MAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.cepes.org.pe%2Fapc-aa%2Farchivos-aa%2Fa01e3bc3e44a89cf3cd03d717396a20e%2FDLL_en_ANPAL.ppt&usg=AFQjCNGD1NhcNgd-JEd9HmJzgWH1xqhpTw

LICONA, Nelly, MAYORGA, Raúl, VALENCIA, Liz

2017 Diagnóstico del Estado de la Gestión con Enfoque de RSE en Empresas del Sector Comercio de Alimentos en la Provincia de Cusco. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Consulta: 2 de diciembre de 2018.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11724/LICONA_VALENCIA_DIAGNOSTICO_ALIMENTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LÓPEZ, Constantino

Sociedad Cervantina de Alcázar de San Juan. Consulta: 27 de octubre de 2018.

<https://sociedadcervantinadellugardedonquijote.wordpress.com/2017/06/02/pausa-peru-la-otra-capital-cervantina-de-america/>

MENDOZA, Sebastiao

2017 Para reducir la conflictividad minera. Publicación de Lampadia. Centro Wiñaq. Lima – Perú.

MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAGRI)

2015 AGRORURAL. Estrategia nacional de Agricultura Familiar 2015-2021. p. 27. Consulta: 09 de julio del 2017.

<http://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf>

MINEDU

2011 Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Lima. Consulta: 08 de julio del 2017.
http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/plan_bicentenario_peru_hacia_2021.pdf

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (MINEM)-Guía de relaciones comunitarias

2001 Ministerio de Energía y Minas. Dirección General de Asuntos Ambientales. Lima-Perú. Lic. Camilo León Castro. Consulta: 02 de agosto del 2018.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FF38B6FA234B5B9205257E29006E04D0/\\$FILE/Gu%C3%ADa_de_relaciones_comunitarias.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FF38B6FA234B5B9205257E29006E04D0/$FILE/Gu%C3%ADa_de_relaciones_comunitarias.pdf)

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)

2018 Transparencia a Gobierno Nacional, Regional y Locales. Base Legal y Aspectos Metodológicos. Canon. Área de influencia. Consulta: 24 de noviembre de 2018.
<https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/canon>

NARVÁEZ, Mercy, FERNÁNDEZ, Gladys, GUTIÉRREZ, Carmen, REVILLA, José y PÉREZ, Carmen

2009 Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná Multiciencias. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 157-166, Universidad del Zulia Venezuela. Consulta: 13 de abril de 2018.
<http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/10.pdf>

OFICINA DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA

2014 DGP. Dirección General Parlamentaria

PEREZ, Artemio

2012 Conceptos y herramientas para la Gestión Estratégica de relaciones comunitarias en las industrias extractivas. Consulta: 3 de noviembre de 2018.
<https://www.eoi.es/blogs/artemioperez/files/2012/07/Herramientas-para-la-gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-relaciones-comunitarias.pdf>

PERÚ 21

2016 OPINIÓN. Consulta: 28 de julio del 2017.
<http://peru21.pe/opinion/bien-haku-winay-creciendo-juntos-2161375>

PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX)

2012 Informes. Identificación, priorización e integración. Consulta: 4 de noviembre del 2018.
http://www.pemex.com/informes/responsabilidad_social/gri/index.html

PORTER, Michael y KRAMER, Mark

2006 Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review. America Latina. Reimpresión R0612D-E. p.7. Consulta: 10 de abril de 2018.
<https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1033/EstrategiaYSoledad.pdf>

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

Estudio de Diagnóstico y Zonificación territorial: Provincia de Paucar del Sara Sara. Consulta: 27 de octubre de 2018.

http://sdot.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2018/07/EDZ_PAUCAR_DEL_SARA_SARA_2018.pdf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

2011 Declaración del primer foro mundial de desarrollo económico local

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

Objetivos de Desarrollo Sostenible- Consulta: 08 de julio de 2017.

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL CON INCLUSIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

s/f Guía de Aprendizaje sobre Investigación Productiva y Desarrollo Económico Territorial. Módulo 4: Acciones Productivas y Proyectos de Integración productiva. Consulta: 5 de noviembre del 2018.

<http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2014/05/modulo4bajare-solucion-110623125720-phpapp021.pdf>

TELLO, Mario

2004 Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad (Documento). Lima. Consulta: 10 de abril de 2018.

<http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>

TRIVELLI, Carolina, ESCOBAL, Javier y REVESZ, Bruno

2009 Desarrollo Rural en la Sierra. Aportes para el debate. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Grupo de Análisis para el desarrollo (GRADE), Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) Lima, Perú. pp. 26-156.

VALCÁRCEL, Marcel

2006 Génesis y Evolución del Concepto de Enfoques Sobre el Desarrollo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú – Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas CISEPA. p. 64.

VIDALON DEL PINO, Guillermo

2015 Minería en la estrategia de desarrollo del Perú. Lima-Perú. 1ra. Ed. Lima.