



# **ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Indicadores de rentabilidad social para evaluación y diseño de proyectos de desarrollo financiados por ALAC | Yanacocha en la región Cajamarca

Trabajo de investigación para optar el grado de **MAESTRO** en:  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORES:**

Bach. Gozalo Quiroz, Lany Anabelle

Bach. Vigil Barreda, Saúl Enrique

## **ASESOR:**

Mg. Oblitas Cruz, Jimy Frank

Cajamarca – Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Oblitas Cruz, Jimmy Frank, Docente de la Universidad Privada del Norte, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de los estudiantes:

- Bach. Gozalo Quiroz, Lany Anabelle
- Bach. Vigil Barreda, Saúl Enrique

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: Indicadores de rentabilidad social para evaluación y diseño de proyectos de desarrollo financiados por ALAC | Yanacocha en la región Cajamarca, para aspirar al grado académico de Maestro en Administración de Empresas por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual **AUTORIZA** al interesado para su presentación.

---

Mg. Jimmy Frank Oblitas Cruz

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: Juan Carlos Llaque Quiroz, María Del Pilar Miranda Guerra, y Christiaan Michael Romero Zegarra; ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación de los estudiantes: Gozalo Quiroz, Lany Anabelle y Vigil Barreda, Saúl Enrique para aspirar al grado académico de Maestro en Administración de Empresas con el trabajo de investigación: Indicadores de rentabilidad social para evaluación y diseño de proyectos de desarrollo financiados por ALAC | Yanacocha en la región Cajamarca.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

---

Mg. Juan Carlos Llaque Quiroz

Miembro del Comité

---

Mg. María Del Pilar Miranda Guerra

Miembro del Comité

---

Mg. Christiaan Michael Romero Zegarra

Miembro del Comité

# Resumen

Cajamarca, es el departamento andino más poblado del Perú, eminentemente rural (67%), con altos niveles de pobreza (56%) y desnutrición infantil (32%). Para superar estos problemas se requiere la participación del Estado, la sociedad civil y las empresas. Las intervenciones de las empresas para el desarrollo se dirigen generalmente mediante su Responsabilidad Social (RS) a través de proyectos de desarrollo. El objetivo de esta investigación fue elaborar una propuesta de indicadores para medir la rentabilidad social de proyectos de desarrollo financiados por una empresa del sector minero. Hacia ello, se revisó ocho (08) proyectos de desarrollo, implementados en Cajamarca entre los años 2008 y 2017 con financiamiento minero total superior a los 19 millones de soles, para analizar si incorporaron indicadores para medir su rentabilidad social hacia la empresa financiadora; encontrándose que ninguno los incorporó; luego se entrevistó a un grupo de profesionales ligados a proyectos de desarrollo con enfoque de responsabilidad social empresarial y se logró identificar diez (10) criterios que deben considerar los proyectos para generar rentabilidad social; en base a estos criterios se elaboró un set de nueve (09) indicadores que contribuyan a medir su rentabilidad social, los cuales fueron motivo de discusión y ajuste con profesionales del área de responsabilidad social de una empresa minera.

Finalmente, cabe mencionar que esta propuesta de indicadores ayudará a las empresas mineras para la selección, diseño, monitoreo y evaluación de la rentabilidad social que los proyectos les pueden generar.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, responsabilidad social empresarial, indicadores de rentabilidad social.

## Abstract

Cajamarca is one of the 24 Peru's regions, and it is the most populated of the Andean zone, in which the rural area is predominate (70%), with high levels of poverty (56%) and child malnutrition (32%). In order to confront and overcome the poverty and child malnutrition, it is necessary the involvement of the government, civil society and the private sector. The intervention of the private sector in issues related to the development of the community is through social development projects that their Social Responsibility (RS) programs or areas implement. The objective of this research is to present metrics of Social Return on Investment (SROI) to measure the impacts of social development projects financed by a mining company.

After analyze (08) social projects implemented in Cajamarca between the years 2018 and 2017, which were financed by the mining industry, we determinate that they did not have Social Return on Investment (SROI) metrics, even though the cost of those projects were more than \$ 5 million; subsequent, we interviewed professionals linked to social development projects focused on corporate social responsibility, which allowed us to identify (10) criteria that social projects must consider in order to measure the Social Return on Investment. Based on those criteria, we elaborated a set of 09 metrics that project managers could use in order to measure the Social Return on Investment of their social development projects; those metrics were analyzed and adjusted with the support of professionals from the social responsibility area of a mining company.

Finally, it is worth mentioning that this proposal of metrics will support mining companies to select, design, monitor and evaluate the Social Return on Investment of the social development projects.

**Key Words:** Social responsibility, corporate social responsibility, indicators of social profitability.

## **Dedicatoria y agradecimientos**

### **Dedicatorias**

#### **Lany Anabelle Gozalo Quiroz,**

A mi abuela Staurófila por inculcarme el espíritu emprendedor y de superación constante, a mi hermano Julio Erik, por sus conocimientos en ingeniería para algunos cursos del MBA; ellos gozan del paraíso celestial y son mis ángeles.

A mis padres, Julio y Lorena por concederme la vida y acompañar mi formación. A mi esposo Saúl, por ser compañeros de estudio y emprender este proyecto. A mis hijos, Thais, Jared y Antonella por ser la gran dosis de amor y ternura en mi vida.

#### **Saúl Enrique Vigil Barreda,**

A mi esposa Lany y mis hijos por ser mi fuente de inspiración y orgullo; a mis amigos y colegas de ALAC con quienes compartimos tantos momentos gratos, de discusión y análisis de todo lo que hacemos por esta bella región Cajamarca.

### **Agradecimientos**

#### **Lany Anabelle Gozalo Quiroz,**

A mi padre Julio y hermano Julio Erik por ayudarme con el cuidado de mi hija Thais mientras realizaba mis estudios de posgrado, sin su gran ayuda no hubiera podido desarrollar un logro más en mi formación profesional.

#### **Saúl Enrique Vigil Barreda,**

A mi madre Lourdes y hermana Ynes por su apoyo y cariño constante, su ejemplo me ha enseñado a encarar las adversidades y formarme como persona, en todo lo que soy, mis valores, principios, perseverancia, empeño, y cariño.

## Tabla de contenidos

Resumen.....	ivv
Abstract.....	v
Dedicatoria y agradecimientos.....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Índice de figuras y tablas.....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1. Realidad problemática.....	7
1.2. Pregunta de investigación.....	9
1.3. Objetivos.....	9
1.4. Justificación del problema.....	9
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Bases Teóricas.....	17
<b>III. HIPÓTESIS.....</b>	<b>39</b>
3.1. Planteamiento de la hipótesis.....	39
3.2. Variables.....	39
3.3. Criterios según variable.....	40
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANALISIS.....</b>	<b>41</b>
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
6.1. Discusión.....	61
6.2. Conclusiones.....	63
6.3. Recomendaciones.....	63
<b>VII. REFERENCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>VIII. APÉNDICE.....</b>	<b>68</b>

## Índice de figuras y tablas

<i>Figura N° 1: Desarrollo conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial. ....</i>	19
<i>Figura N° 2: Visión esquemática de la ISO 26000.....</i>	21
<i>Figura N° 3: Anatomía del indicador.....</i>	30
<i>Figura N° 4: Relación entre variables e indicadores. ....</i>	31
<i>Figura N° 5: Indicadores estructurados. ....</i>	33
<i>Figura N° 6: Confiabilidad y validez. ....</i>	38
Tabla 1: Presencia de indicadores de desarrollo y rentabilidad social en proyectos.....	48
Tabla 2: Criterios relacionados a rentabilidad social de interés para empresas mineras .....	54
Tabla 3: Propuesta de indicadores según criterio.....	59



## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El problema se sitúa en Cajamarca, que es el departamento andino más poblado del Perú (un millón y medio de habitantes), el cual se mantiene eminentemente rural (67%) y con altos niveles de pobreza (56%), saldo migratorio negativo y urbanización lenta. Comparado con departamentos aledaños, tiene el menor Índice de Desarrollo Humano (IDH 0.5633 puesto 20 de 24), menor escolaridad media y alta tasa de analfabetismo. También presenta fuerte desnutrición infantil en menores de 5 años (32%). (Cajamarca, 2010)

Para superar estos problemas de larga data, y que se presentan muy arraigados en el departamento, se requiere de la participación de todos los actores del desarrollo, es decir de la participación pública, privada y de la sociedad civil organizada. Es en esta realidad que la asociación Los Andes de Cajamarca diseña, administra, acompaña, supervisa, implementa y monitorea proyectos de desarrollo, desde un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con financiamiento de instituciones privadas, públicas y cooperación internacional; siendo su principal financiador es la empresa Minera Yanacocha por ser una institución corporativa.

La implementación de los proyectos contribuye con el desarrollo humano, inclusivo y social de las personas, familias, comunidades y sectores que se ven involucrados en la implementación de los proyectos en las tres líneas de intervención que ejecuta la asociación; es decir en educación, desarrollo productivo y en agua e infraestructura; siendo para este último caso los proyectos más de corte de inversión en infraestructura ligada a los temas de agua de consumo humano y de uso productivo.

Para el caso de las instituciones privadas, esencialmente las empresas que financian los proyectos, sus expectativas van más allá del logro de los objetivos de desarrollo planteados en los proyectos, se orientan hacia la rentabilidad social de sus empresas, lo que es totalmente válido desde el punto de vista que señala *“la responsabilidad social debe generar algún tipo de retorno para resultar sostenible, es decir, debe contribuir a la sostenibilidad corporativa de la empresa”*. (Carrillos Hoyos, 2011)

Según (Carrillo, Rentabilizar la RSE, prueba de madurez empresarial, 2012) para una empresa madura, la RSE es una inversión que proporcionará resultados de una forma u otra, a mediano o a largo plazo. La ética y la rentabilidad no pueden ni deben estar reñidas, pues sería absurdo

ignorar que el propósito principal y legítimo de las organizaciones es su propia supervivencia mediante la obtención de beneficios sostenibles, en todas las acepciones del término.

El gran desafío es que los directivos y los grupos de interés de las empresas sean capaces de visualizar y entender que ese retorno no será ni directo ni inmediato: las inversiones de hoy no van a reflejarse necesariamente en las cuentas del próximo trimestre. La responsabilidad social, que genera aportes del desarrollo en término de derechos humanos, medio ambiente, y desarrollo comunitario; puede sin ninguna limitación aportar a los intereses de las empresas favoreciendo una sinergia de mutuo beneficio.

Es justamente ante la necesidad de implementar proyectos de desarrollo, articulados a las necesidades de la región Cajamarca, que además cumplan las expectativas de los grupos de interés de las empresas, que se hace prioritario mejorar la percepción del retorno social que pueden brindar los proyectos de desarrollo a las empresas, de tal manera que mejore la inversión social privada desde el enfoque de responsabilidad social empresarial. Esto ayudaría significativamente a cerrar las brechas existentes ya mencionadas.

En el actual contexto de las regiones mineras del país caracterizado por el devenir de conflictos sociales a diferente escala, donde la población, en el marco de la responsabilidad social empresarial, demanda cada vez mayor aporte de las empresas hacia la sociedad, un mayor compromiso y evidencia de estas contribuciones, que generalmente se realizan a través de proyectos de desarrollo social en las comunidades; es que el tema de esta investigación adquiere especial relevancia para facilitar el entendimiento de cómo esta contribución podría revertir en el negocio de la empresa; así como de otras en semejante situación.

Este entendimiento necesariamente viene ligado al planteamiento de indicadores de responsabilidad y rentabilidad social empresarial que deben estar insertos en aquellos proyectos de desarrollo social que cuentan con el financiamiento y/o soporte de las empresas del sector minero; ya que si bien para el presente estudio se toma el caso de la Asociación Los Andes de Cajamarca vinculado organizacionalmente a la empresa minera Yanacocha; esto podría aportar mediante un análisis específico a otras empresas del sector.

La no inclusión de indicadores de rentabilidad social, en proyectos de desarrollo implementados desde el enfoque de responsabilidad social empresarial, podría disminuir el interés de las empresas, no solo del sector minero, para el financiamiento de proyectos; llegando a repercutir incluso en el desarrollo de la sociedad.

## 1.2. Pregunta de investigación

¿A través de qué indicadores una empresa del sector minero podría evaluar la rentabilidad social de los proyectos de desarrollo que financia?

## 1.3. Objetivos

### General

Elaborar una propuesta de indicadores para medir la rentabilidad social de proyectos de desarrollo financiados por una empresa del sector minero.

### Específicos

- Evaluar si los proyectos de desarrollo implementados entre el 2008 y el 2017 por la Asociación los Andes de Cajamarca, organización corporativa de Yanacocha, desde un enfoque de responsabilidad social incorporaron indicadores de rentabilidad social.
- Identificar criterios de rentabilidad social que sean de interés para empresas del sector minero en el marco de su responsabilidad social.
- Elaborar una propuesta de indicadores de rentabilidad social para el diseño y evaluación de proyectos a ser financiados por empresas del sector minero.

## 1.4. Justificación del problema

La presente investigación encuentra su importancia en que ayudará en la selección, diseño y evaluación de proyectos de desarrollo al mensurar su aporte a la rentabilidad social de las empresas que los financian, ya sea directamente o a través de terceros.

Asimismo, se podrá construir una propuesta de criterios e indicadores de responsabilidad social vinculada a la rentabilidad social que buscan las empresas que financian proyectos. Lo que es importante porque ayudará a promover la inversión privada efectiva en proyectos de desarrollo desde un enfoque de RSE, lo que permitirá complementar los insuficientes recursos públicos, mejorar la gestión de los mismos y llegar a aquellas localidades donde es común la ausencia del Estado, para mitigar o incluso superar adversidades en vías de una sociedad más justa e inclusiva.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

En las siguientes líneas se describen antecedentes de tesis y estudios internacionales relacionados a la responsabilidad social vista desde el enfoque de la necesidad de generar valor y/o rentabilidad para la empresa que realiza esta práctica.

Un primer aspecto a definir es que según (Perdomo, 2011) la responsabilidad social se ha convertido en un dinámico campo de estudio del management. Esto no significa que haya perdido su carácter eminentemente interdisciplinario que la caracteriza en su evolución, desde mediados del siglo pasado, y tampoco que hoy se prescindiera de su reflexión original desde la ética aplicada a los negocios. Sino que, el campo de estudio de la RSE, a pesar de centrarse en el debate académico desde el management, sigue alimentándose de la perspectiva normativa de la ética y del ámbito jurídico; del énfasis en las relaciones entre agentes e instituciones de la sociología; de la pregunta de la psicología por el comportamiento individual, de grupos y el organizacional; y de la reflexión sobre el poder que se hace desde la ciencia política.

En este mismo artículo (Perdomo, 2011), menciona que un indicio de buen management y de la consolidación de un campo de estudio se denota a partir de las mejores prácticas de medición; y el campo de la RSE cumple con este precepto; ya que se han planteado interrogantes sobre los efectos de la RSE en el desempeño financiero, en el comportamiento del consumidor y la reputación empresarial entre los principales; y a su vez han surgido nuevas preguntas relevantes en torno a las implicancias en la estrategia interna y en la perspectiva del comportamiento organizacional, la gestión de los grupos de interés, y el problema de legitimidad de la empresa.

Realizando una aproximación a lo que se espera de la responsabilidad social empresarial desde las empresas; (Momborg, 2006), en su tesis "Analiza la transformación de la RS en una variable competitiva de reconocimiento mundial, donde es un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad". Entre sus conclusiones figuran que debido a lo nuevo, y que no está completamente

desarrollado en amplitud por la comunidad económica, es que hay escépticos con la RSE, viendo a esta nueva herramienta como una estrategia de marketing más que una política de vida empresarial. Pero a través del análisis se deja entrever el propósito de integrar esta herramienta a la gestión de la empresa, representando para ella una política de vida, tanto por el carácter sistemático de los programas y acciones que se realizan bajo este concepto, como por arraigarse a su misión, visión y objetivos.

Finalmente, (Momborg, 2006) concluye que la gestión de la imagen de la empresa como ciudadano corporativo, preocupado de las personas y su entorno, del cumplimiento de normativas y mejora de los procesos conlleva a la entrega de mejores productos y servicios, posibilitando la apertura de nuevos mercados más exigentes, mucho más avanzados en aspectos sociales; lo que le entregarán a la empresa la ventaja por la cual toda entidad trabaja, una ventaja en este caso basada en la diferenciación de la gestión empresarial y los beneficios reportados en el largo plazo.

(Ortíz, 2009), en su tesis La Responsabilidad Social Empresarial como Base de la Estrategia competitiva de HZX, plantea como problema la situación de Colombia en términos de desempleo, violencia, desnutrición, analfabetismo, falta de educación, pobreza, daños que presenta la capa de ozono, contaminación, reducción de sus recursos naturales y daños que presenta el medio ambiente, entre muchos otros; lo que hace necesaria la colaboración de las organizaciones en la sociedad. Para ello, resalta la capacidad de las empresas para ayudar a solucionar los problemas sociales. En especial debido a que el Estado no es capaz de solucionar solo dichos inconvenientes, este requiere que las empresas le colaboren a resolver los problemas que presenta nuestra sociedad, mediante un compromiso ético frente a todos sus grupos de interés.

Entre sus principales conclusiones figuran:

- Es evidente que la RSE debe ser parte del ADN de la empresa, por ello es necesario que todas las compañías asuman el tema y realicen la implementación contribuyendo de forma positiva al desarrollo de Colombia.
- El eje fundamental que constituye la implementación de la RSE son los valores, la transparencia y la gobernabilidad, ya que son catalogados como un grupo de interés mediante el cual la organización en todo su conjunto, se compromete a cumplir de manera ética con todas sus actuaciones en la empresa.

- La RSE en la actualidad es definida por HZX como una buena razón de negocio y una herramienta indispensable para que las empresas sobrevivan en el futuro.
- Una adecuada intervención social no la realiza una sola persona, ésta solo es posible si todas las personas que integran la compañía contribuyen y hacen parte de las acciones a implementar en los planes de RSE.
- La RSE de HZX es fruto del trabajo de un equipo dedicado a contemplar las necesidades y los requerimientos de los empleados, los proveedores, el medio ambiente, el gobierno, los clientes y la comunidad.

Entre las recomendaciones más resaltantes podemos mencionar:

- Las organizaciones que no cuentan con un plan de RSE deben tomar iniciativa frente al tema, analizar cuáles son sus grupos de interés, qué compromisos están dispuestos a cumplir frente a estos, implementar acciones de mejora, que se puedan cumplir y asumir una responsabilidad frente a cada grupo de interés.
- Las empresas deben caer en la cuenta que la RSE es un proceso dinámico de cambio que implica realizarlo primero dentro de la organización, para después realizarlo afuera.

(©RobecoSAM, 2010) Plantea que la RSE *“Es un enfoque de negocios que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”*

(Cuevas Moreno, 2011), realiza un análisis de percepción que puede tener la RSE desde la administración, señalando *“Dentro del modo de vida capitalista todos los conocimientos, recursos físicos y humanos son puestos al servicio del capital o a la obtención de ganancias”*, teoría descrita por Marx; aunque efectivamente, la RSE atrae en un principio a los administradores y capitalistas porque puede dar mayores beneficios, evitar pérdidas, embellecer la imagen y asegurar la perennidad de la empresa. Sin embargo, durante su implementación, la RSE crea una serie de ventajas que en conjunto logran incrementar el rendimiento de la empresa.

Hay quienes sostienen que la RSE es sólo una cuestión de marketing para darle fama a la empresa o para descontar impuestos. Aunque ya está bien aceptado que la RSE es más que una herramienta de gestión para lograr ciertos objetivos. Pero este concepto está más relacionado a una filosofía de vida y a fines de largo plazo que son claros y concisos, y que

en definitiva se corresponden a una sola meta, la sustentabilidad del mundo tal y como lo conocemos (Cabral, Marzo 2012).

En junio del 2010 se realizó un estudio sobre la percepción de las empresas referente a la Responsabilidad Social, denominado ACCENTURE y Pacto Global de Naciones Unidas, donde participaron 766 CEO's (Chief Executive Organization) de empresas, algunos de cuyos resultados fueron (ONU, 2010)

- 93% de CEO's cree que la Sostenibilidad será fundamental para el éxito futuro de sus negocios y que debería estar plenamente integrada en la estrategia y operaciones de la empresa (96%).
- 72% de CEO's cita "marca, confianza y reputación" como parte de los 3 factores más relevantes que los incentiva a tomar acciones en temas de sostenibilidad.
- 88% de los CEO's cree que deberían estar integrando la sostenibilidad en su cadena de valor. Sólo un 54% cree que esto se ha logrado en su empresa. La misma brecha se identifica para sus subsidiarias.

Adicionalmente a lo mencionado, también existe bibliografía que puede generar cierta controversia sobre la importancia y capacidad de la responsabilidad social para que su contribución al desarrollo genere rentabilidad hacia la empresa financiadora; es así que (Charlo, Moya, & Muñoz, 2013) señala entre sus conclusiones que si bien los motivos sociales de la responsabilidad social son relevantes, estos pueden ser insuficientes para asegurar su desarrollo. A pesar de que la mayoría de las empresas reconocen que son los criterios económicos los impulsores de este tipo de comportamiento; en este sentido su investigación no mostró evidencia contundente sobre el efecto de la RSE en la rentabilidad financiera de la empresa.

El pacto Global, lanzado en 1999 por el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio del año 2000, llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción.

El Pacto Global ha generado documentos de alineamiento con la ISO 26000 y el Global Reporting Initiative (GRI), que son las principales iniciativas en materia de responsabilidad social. En esta línea, el Pacto Global pide a sus adherentes realizar informes de progreso para dar cuenta de las actividades desarrolladas en los 10 principios mencionados.

Según la estrategia renovada de la UE para 2011-14 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas (Unión Europea, 2010), la Comisión define que abordar la Responsabilidad Social no sólo está en los intereses de las empresas sino también en los intereses de la sociedad; y dados los impactos que se han presentado a partir de la política europea en esta materia la Comisión se comprometió a renovar la estrategia de la UE para promover la Responsabilidad Social.

En esta estrategia se mencionan los principios y directrices reconocidos internacionalmente:

- Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social.
- Directrices de la Organización Internacional del Trabajo – OIT.
- Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos -Naciones Unidas.

El desarrollo de la RS debe ser liderada por las propias empresas. Las autoridades públicas deben jugar un papel de apoyo a través de una inteligente combinación de medidas de política voluntaria y, cuando se necesite, de regulación, complementaria, por ejemplo para promover la transparencia, crear un mercado de incentivos para una conducta empresarial responsable, y garantizar la responsabilidad corporativa.

Esta estrategia de la UE sobre RS contempla como programa de acción 2011-2014, que contribuirá a la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas:

- Aumentar la visibilidad de la RS y difusión de buenas prácticas.
- Contribuir a mejorar los niveles de confianza en las empresas.
- Mejorar la recompensa del mercado de la RS, en materias de consumo, contratación pública e inversión.



- Mejorar la divulgación de información social y ambiental de la empresa.
- Mayor integración de la Responsabilidad Social en la educación, la formación y la investigación.
- Subrayar la importancia de las políticas de Responsabilidad Social nacionales y subnacionales.
- Alinear mejor los enfoques europeo y mundial en materia de Responsabilidad Social.

Llevando el análisis también hacia el involucramiento del Estado como actor principal propulsor del desarrollo, ligado al accionar de la responsabilidad social es que (Lozano J. &, 2005) plantean hacer uso de la legislación como un elemento posible, entre otros, para fomentar la RSE (desde la perspectiva de las instituciones políticas), y asegurar su contribución (desde el mundo empresarial). Porque, al respecto, ni solo las empresas ni solo los gobiernos, cada uno por su cuenta, podrán tener éxito que se integre la RSE como un elemento esencial “vertebrador” para el desarrollo; desde la perspectiva de gobernanza y sostenibilidad corporativa. Lo que hace énfasis en resaltar como ya se ha mencionado que el éxito para empresas y gobiernos radica en su progresiva capacidad para afrontar conjuntamente, cada uno desde su especificidad institucional, el desarrollo de la RSE.

A este respecto (Lozano J. &, 2005) plantean dos figuras que buscan analizar el rol del Estado y las empresas en la promoción de la RSE:

**Cuadro N° 1:** Análisis del rol del Estado y Empresas en la RSE

		<b>Gobierno</b>	
		<b>Ausencia de estrategia</b>	<b>Fomentar la RSE</b>
<b>Empresa</b>	<b>Ausencia de estrategia</b>	Falta de iniciativas	Iniciativas públicas unidireccionales de control
	<b>Contribuir al desarrollo en el marco de la RSE</b>	Iniciativas empresariales individuales	Visión compartida Iniciativas públicas de facilitación y combinación de recursos (diálogo, partenariado, y redes

Fuente: Banco Mundial, citado por (Lozano J. &, 2005)

**Cuadro N° 2:** Funciones del sector público para promover la RSE

<b>Obligar</b>	Legislación de obligación y control	Regulación e inspección	Sanciones e incentivos legales y fiscales
<b>Facilitar</b>	Legislación facilitadora de actuaciones Apoyo Financiero	Creación de incentivos Aumento de concientización	Capacitación Estimulación de mercados
<b>Colaborar</b>	Combinación de recursos	Implicación de stakeholders	Diálogo
<b>Promocionar</b>	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

Fuente: Banco Mundial, citado por (Lozano J. &, 2005)

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

(Castillo, 2007), en su tesis *Análisis de la Responsabilidad social ejercida por el Centro de entrenamiento pesquero Paita*, plantea como objetivo: “Contribuir a mejorar la gestión social del Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita a través de la evaluación de sus políticas y prácticas relacionadas con los grupos interactuantes para el logro de sus objetivos institucionales y, el planteamiento de una propuesta de desarrollo de su Responsabilidad Social, estableciendo las pautas para la integración de sus conceptos y prácticas en los procesos internos y externos de la institución en torno a capacitación técnica, higiene, seguridad, ambiente de trabajo, libertad de asociación, no discriminación y no abuso del horario de trabajo entre las principales”.

(Gutiérrez, 2012), en su tesis titulada “Aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad” para optar grado de magíster en derecho, plantea como objetivo proponer una aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad.

Entre sus principales conclusiones destacan:

- La responsabilidad social empresarial es nueva en términos formales, pero no en lo práctico, ya que antes de que se definiera como tal, diversas empresas ya ejercían actividades filantrópicas en el mundo, ya sea en alianza con las comunidades como en grupos de empresarios.

- Con el avance de las inversiones y la economía, surge la necesidad de que las empresas rindan cuentas de sus actividades sociales, puesto que estas empiezan a darles beneficios a nivel corporativo.
- Para ser efectivo, un reporte debe comunicar el nivel de compromiso de la compañía respecto de su Responsabilidad Social Empresarial, demostrar cómo la ha incorporado a su visión de negocios, y explicar de qué manera está impactando su resultado final.
- Hasta el momento, los reportes de sostenibilidad en el Perú y en el mundo son preponderantemente voluntarios. Las empresas, por lo general, rinden cuentas de sus actividades de responsabilidad social en base a estándares de organizaciones internacionales, sin obligación alguna. Solo Francia, Reino Unido, Argentina, y parcialmente Venezuela y Brasil, obligan a sus empresas a emitir reportes de sostenibilidad.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Concepto de Responsabilidad Social**

Si bien no existe una definición única de la RSE, pues generalmente ésta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad. No existe una talla única, por lo que se debe diseñar una para cada caso y necesidad (Bjorn Stigson)

En la ISO 26000 se la define de la siguiente manera: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones dentro de su esfera de influencia.

### **2.2.2. Historia y evolución de la Responsabilidad Social**

Según (Illich & García, 2005) en su libro *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*, "la responsabilidad social es un concepto que aparece de forma explícita a mediados del siglo XX. Sin embargo, se puede afirmar que en términos éticos y morales, esta ha estado presente desde los inicios de la historia de la humanidad a través de normativas para garantizar correctas prácticas comerciales. En las culturas griega y romana, las actividades comerciales fueron consideradas como *un mal necesario*, apareciendo restricciones filosóficas sobre el trabajo de los mercaderes.

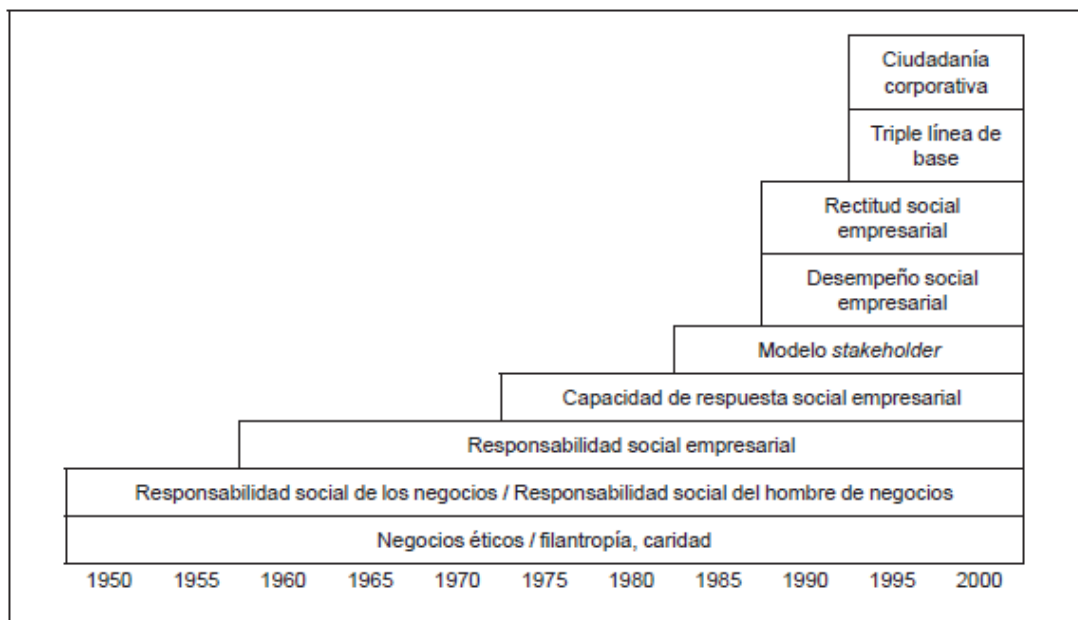
En la Edad Media continuaron las restricciones religiosas planteadas por la iglesia católica, que consideraba como despreciables las actividades comerciales y de negocios. Hacia el siglo XIII, ante el crecimiento del comercio en las ciudades europeas, Santo Tomás de Aquino estableció el concepto del precio justo determinado por los mercados y los márgenes de utilidad razonables obtenidos en el proceso de comercio. La ideología judía favorable al capitalismo, la Reforma y el nacimiento de la ética protestante hacen que el comercio ya no sea visto como una labor denigrante. Entre los siglos XV y XIX el comercio y las industrias crecen de forma sostenida, convirtiendo a la ética capitalista en un eje fundamental del desarrollo de la humanidad.

Luego de la revolución industrial a fines del siglo XIX, las empresas cobran un rol mucho más protagónico. Sin embargo, a raíz de la crisis de 1929, la labor empresarial es cuestionada, optándose por estados con mayores contribuciones, lo que se mantuvo hasta pasada la segunda guerra mundial. Es a partir de la década de los cincuenta que las grandes corporaciones empiezan, poco a poco, a manejar los hilos de la economía mundial hasta llegar a la situación actual en que las grandes empresas son más poderosas, en términos económicos que la mayoría de los países.

En esta consolidación, se ha sugerido una serie de obligaciones a la labor empresarial, que toman cuerpo en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (1930) y que se fundamentan en la importancia de las mismas en el sistema. En 1965, época conocida como de activismo social, se fue incrementando este concepto, que motivó a una mayor reglamentación gubernamental. En este tiempo aparecen los movimientos sociales (1968-69), cambios en las exigencias de los consumidores, aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica, así como el modelo empresarial y el balance social.

Según (Illich & García, 2005), en lo que se refiere a Latinoamérica, las primeras manifestaciones de responsabilidad social se presentaron en la década de los sesenta, así en 1965 se conforma la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (ADCE), que en 1977 se convertiría en la ADCE UNIAPAC Brasil, institución que se preocupa por difundir el concepto de responsabilidad social no solo en Brasil, sino en toda la región. Asimismo, algunas empresas empiezan a utilizar de manera incipiente el balance social. En los noventa comienza a aparecer una serie de instituciones promotoras del tema, como Perú 2021 (en 1996), el Instituto Ethos de Brasil (1998), Acción RSE (2000), Fundemás de El Salvador (2000), entre otras. (Maza, 2012)

(Rudolph, 2007) Menciona en su conferencia sobre responsabilidad social que desde sus inicios la responsabilidad social ha estado ligada a la ética, la cual se define como los principios y valores que guían el comportamiento personal y social en los negocios. Sin embargo, la filantropía o acción social empresarial, que se refiere a la forma en que las empresas gastan parte de su dinero en la comunidad, ha sido un elemento importante en su desarrollo y crecimiento. Por ello, la responsabilidad social empresaria (RSE): Tiene que ver con el modo en el cual las empresas ganan su dinero. La siguiente figura nos presenta la evolución de la RS; de manera resumida.



*Figura N° 1: Desarrollo conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial. Fuente: Mohan (2003) citado por (Perdomo, 2011)*

### **2.2.3. Evolución de la Responsabilidad Social en el Perú**

En el Perú se ha seguido una línea evolutiva desde la ética empresarial a la filantropía o acción social empresarial, para luego tener un enfoque más cercano a la responsabilidad social.

A nivel de documentación y normativa sobre el tema, Perú es uno de los países participantes y suscriptores de la ISO 26000; y cuenta con un Comité Técnico, denominado Comité Espejo ISO 26000, que se estableció con anuencia del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que es la entidad nacional competente en el tema.

INDECOPI aprobó la norma de Responsabilidad Social ISO 26000 con la Norma Técnica Peruana ISO 26000, luego que su Comité Técnico de Normalización participó como activo protagonista del proceso de normalización internacional, desde sus inicios y durante 6 años de esfuerzos de diálogo y consenso que involucraron a casi 100 países del mundo.

Sostenibilidad, medio ambiente, apoyo social, grupos de interés, equidad, compromiso, transparencia, son algunos de los diversos conceptos que esta norma técnica engloba, de modo que se constituyan en un compromiso para cualquier organización: empresas sin distinción de tamaño, universidades, entidades estatales, organizaciones de trabajadores y ONGs.

La Norma ISO 26000, contempla 360 expectativas que se traducen en prácticas organizacionales deseables a implementar en el tema de responsabilidad social, las cuales se encuentran agrupadas en siete principios y siete materias fundamentales.

En la siguiente figura se presenta la visión esquemática de la ISO 26000, que nos facilita la comprensión de la misma, en relación a los temas que trata.

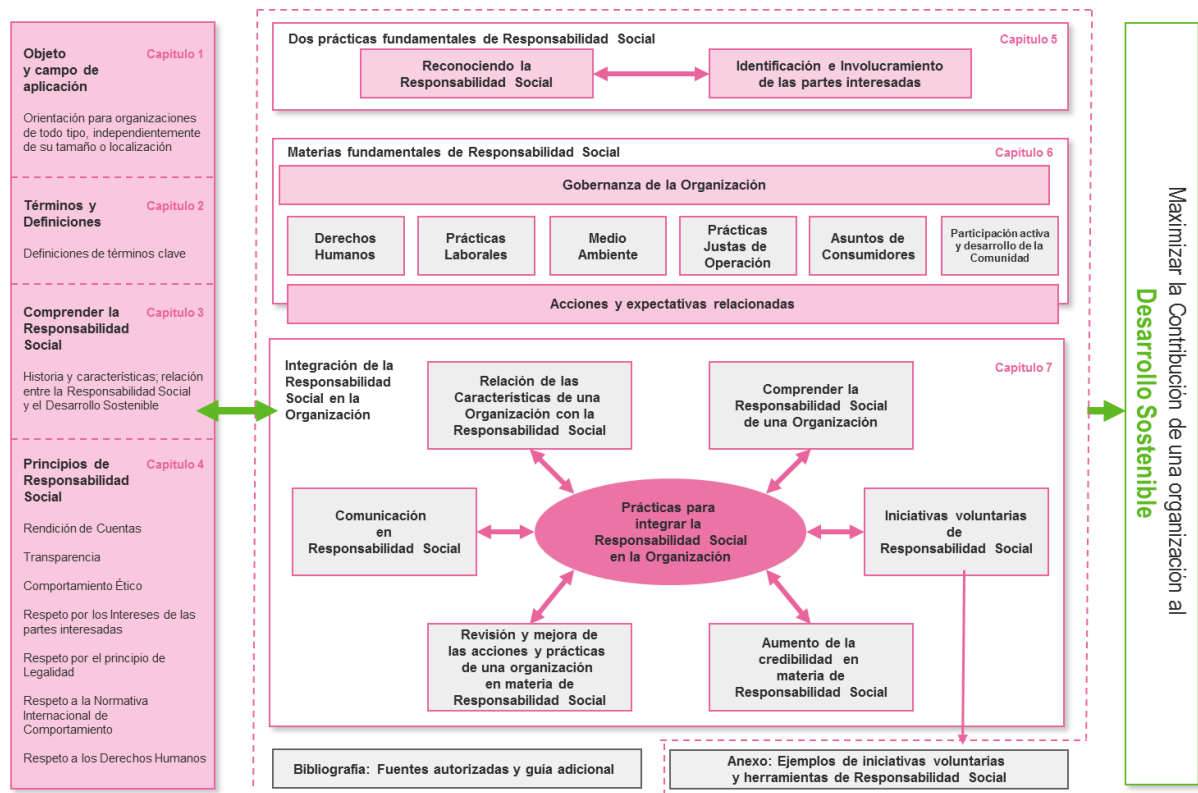


Figura N° 2: Visión esquemática de la ISO 26000. Fuente: (INDECOPI, 2010)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que agrupa a 37 países entre los que se encuentra Perú, cuenta con directrices para empresas multinacionales, a manera de promover los temas de desarrollo sostenible. A este respecto menciona que las empresas, deberán:

- Contribuir al progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible.
- Respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos de las personas afectadas por sus actividades.
- Estimular la generación de las capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluyendo los intereses de los empresarios, y desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interno y externo de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
- Fomentar la formación del capital humano, especialmente creando oportunidades de empleo y ofreciendo capacitación a los empleados.

- Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o regulatorio relacionadas con los derechos humanos, el medioambiente, la salud, la seguridad, el trabajo, el sistema tributario, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
- Apoyar y defender los principios de buen gobierno corporativo y desarrollar e implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, incluso a través de grupos de empresas.
- Desarrollar e implementar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
- Promover el conocimiento y el cumplimiento, por parte de los empleados de las empresas multinacionales, de las políticas de empresa mediante la difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de capacitación.
- Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
- Implementar la debida diligencia basada en los riesgos incorporándola, por ejemplo, a sus sistemas de gestión de riesgos, con el fin de identificar, prevenir o atenuar los impactos negativos, reales o potenciales, e informar sobre cómo se reacciona ante dichos impactos negativos. La naturaleza y el alcance de la debida diligencia depende de las circunstancias de cada situación particular.
- Evitar que las actividades propias generen o contribuyan a generar impactos negativos en los campos contemplados por las Directrices y tomar las medidas necesarias para tratarlos cuando se produzcan dichos impactos.
- Esforzarse por impedir o atenuar los impactos negativos, aun en los casos en que las empresas no hayan contribuido a los mismos, si están directamente relacionados con sus actividades, productos o servicios en virtud de una relación comercial. Esto no ha de interpretarse como una transferencia de la responsabilidad de la entidad que causa el impacto negativo hacia la empresa con la que mantiene una relación comercial.
- Además de responder a los impactos negativos en los ámbitos contemplados por las Directrices, fomentar, en la medida de lo posible, que sus socios comerciales, incluidos sus proveedores y contratistas, apliquen principios de conducta empresarial responsable conformes con la Directrices.



- Comprometerse ante las partes interesadas facilitándoles posibilidades reales de participación a la hora de planificar y tomar decisiones relativas a proyectos u otras actividades susceptibles de influir de forma significativa en las poblaciones locales.
- Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales. Se alienta a las empresas a que: Apoyen, en función de sus propias circunstancias, los esfuerzos conjuntos desarrollados en los foros apropiados para favorecer la libertad en Internet, concretamente a través del respeto de la libertad de expresión, reunión y asociación por Internet. (OCDE, 2013).

Otra fuente importante relacionada a la responsabilidad social de las empresas, brindada desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social; la cual establece en su política general:

- Todas las partes a que se refiere la Declaración sobre las Empresas Multinacionales deberían respetar los derechos soberanos de los Estados, observar las leyes y reglamentos nacionales, tener debidamente en cuenta las prácticas locales y respetar las normas internacionales aplicables. También deberían cumplir los compromisos libremente contraídos de conformidad con la legislación nacional y las obligaciones internacionales aceptadas. Asimismo, deberían respetar la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) y los Pactos internacionales correspondientes (1966) adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, así como la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo y sus principios, de acuerdo con los cuales la libertad de expresión y de asociación son esenciales para un progreso sostenido.
- Todas las partes deberían contribuir a la aplicación efectiva de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, adoptada en 1998. Todos los Miembros, aun cuando no hayan ratificado los convenios aludidos, tienen un compromiso que se deriva de su mera pertenencia a la Organización de respetar, promover y hacer realidad, de buena fe y de conformidad con la Constitución, los principios relativos a los derechos fundamentales que son objeto de esos convenios, es decir: a) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; c) la abolición efectiva del trabajo infantil, y d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Se exhorta a

los gobiernos de los Estados que no hayan ratificado todavía los convenios relativos a los principios y derechos fundamentales en el trabajo reconocidos en la Declaración de 1998 a que procedan a esta ratificación. Las empresas multinacionales pueden contribuir de manera significativa, a través de sus operaciones, a la consecución de los objetivos de dicha Declaración.

- Los principios que figuran en la Declaración sobre las Empresas Multinacionales son encomendados a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores de los países anfitriones y de origen y a las propias empresas multinacionales. Por consiguiente, estos principios tienen en cuenta que cada parte interesada ha de desempeñar una función específica. A ese respecto, a los efectos de la presente Declaración: a. los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar» (2011) enumeran los deberes y responsabilidades de los Estados y las empresas en relación con los derechos humanos. Estos principios se basan en el reconocimiento de: i) las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales («el deber del Estado de proteger los derechos humanos»); ii) el papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos («la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos»), y iii) la necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento («acceso a mecanismos de reparación»); b. los Principios Rectores se aplican a todos los Estados y a todas las empresas, tanto multinacionales como de otro tipo, con independencia de su tamaño, sector, ubicación, régimen de propiedad y estructura; c. la responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas, incluidas las empresas multinacionales dondequiera que operen: i) eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan, y ii) traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido a generarlos; d. las empresas, incluidas las empresas multinacionales, deberían proceder con la debida diligencia para detectar, prevenir y mitigar sus consecuencias negativas reales o potenciales sobre los derechos humanos reconocidos internacionalmente, que abarcan, como mínimo, los derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos

y los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, y rendir cuentas de cómo abordan dichas consecuencias, a fin de calibrar los riesgos en materia de derechos humanos, las empresas— incluidas las empresas multinacionales — deberían detectar y evaluar las consecuencias negativas reales o potenciales sobre los derechos humanos en las que puedan verse implicadas, ya sea a través de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales. Este proceso debería incluir consultas sustantivas con los grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas pertinentes, incluidas las organizaciones de trabajadores, según proceda, en función del tamaño de la empresa y de la naturaleza y el contexto de la operación. A fin de alcanzar los objetivos de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales, este proceso debería tener en cuenta el papel central de la libertad sindical y la negociación colectiva, así como de las relaciones de trabajo y del diálogo social en cuanto que proceso continuo.

- Las empresas multinacionales deberían tener plenamente en cuenta los objetivos de la política general establecida en los países en que realicen sus operaciones. Sus actividades deberían ser acordes a la legislación nacional y estar en armonía con las prioridades de desarrollo y con los objetivos y la estructura sociales del país en que realicen sus operaciones. Con tal fin, deberían celebrarse consultas entre las empresas multinacionales, los gobiernos y, siempre que sea apropiado, las correspondientes organizaciones nacionales de empleadores y de trabajadores.
- Los gobiernos de los países anfitriones deberían promover prácticas sociales adecuadas de conformidad con esta Declaración entre las empresas multinacionales que operen en sus territorios. Los gobiernos de los países de origen deberían promover prácticas sociales adecuadas de conformidad con esta Declaración entre sus empresas multinacionales que operen en el extranjero, teniendo en cuenta la legislación, los reglamentos y las prácticas en materia social y laboral de los países anfitriones, así como las normas internacionales correspondientes. Los gobiernos de los países anfitriones y de los países de origen deberían estar dispuestos a consultarse mutuamente, siempre que sea necesario, por iniciativa de cualquiera de ellos. (OIT, 2017)

Es menester también, hacer referencia al Pacto Mundial, que está compuesto hoy por más de 13.000 entidades de todo el mundo, y como iniciativa de la ONU, presenta una historia paralela, aunque también peculiar, pues el hecho de trabajar con el sector privado y

empresarial le imprime unas características distintivas. En el Pacto Mundial tienen cabida todo tipo de organizaciones, aunque predominan las empresas. A escala mundial cuenta con más de 8.000 entidades de carácter empresarial y más de 4.000 sin ánimo de lucro.

En nuestro país prácticamente se replica el modelo, y, de modo natural, refleja el entorno económico español, donde destacan las pequeñas y medianas empresas. Así, el 83 % de los firmantes españoles son empresas y el 17 % organizaciones de otra naturaleza (asociaciones, fundaciones, instituciones educativas, etc.). Más de 2.600 entidades en total que convierten a la española en la red más importante de las 86 que existen. Los objetivos del Pacto Mundial han sido siempre dos: el primero de ellos, aplicar Diez Principios de gestión ética en las organizaciones, en su estrategia, su cultura y sus operaciones. El segundo, que el sector privado contribuya a los objetivos de Naciones Unidas, que hoy son los ODS. Estos dos objetivos se equiparan a las dos caras de una misma moneda, que es el desarrollo sostenible; que es el rostro humano de la globalización; que es garantizar el futuro digno sin dejar a nadie atrás y, por tanto, es trabajar por entornos prósperos donde las empresas puedan desplegar negocios prósperos. Los Diez Principios que el Pacto Mundial y sus firmantes llevan tres lustros trabajando se convierten en los pilares básicos para acometer los grandes desafíos del desarrollo sostenible. Se trata de un decálogo sólido de cuatro áreas temáticas: los derechos humanos, los aspectos laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción.

**La fuerza de los principios.** Literalmente y según la Real Academia Española, los principios son «base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discuriendo en cualquier materia». Pero los Principios que trabaja el Pacto Mundial también harían referencia a la acepción de «ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta». Como iniciativa de Naciones Unidas, desde el Pacto Mundial se trabajan diferentes grupos de Principios, entre los que los Diez Principios son los más importantes, porque atañen a un amplio abanico que bien abarca la sostenibilidad desde un punto de vista global. Pero también nuestras organizaciones trabajan determinadas temáticas con una serie de principios específicos. Por ejemplo: los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, los Principios Empresariales y Derechos del Niño, los Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRME), los Principios para la Inversión Socialmente Responsable (PRI) o los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs). (Pacto Mundial, 2016)

#### **2.2.4. Concepto de Rentabilidad Social**

Una actividad es rentable socialmente cuando provee de más beneficios que pérdidas a la sociedad en general, independientemente de si es rentable económicamente para su promotor. Esta rentabilidad social, en muchos casos es entendida como mejores relaciones con sus grupos de interés, mejor reputación e imagen, reconocimiento de las comunidades donde mantienen operaciones, motivación de sus trabajadores, entre los principales beneficios.

En torno a estos conceptos surge también el concepto de marketing social, definido como un proceso en el cual una empresa adopta sus decisiones de marketing con un triple objetivo: interés empresarial, satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de éste y de la sociedad en su conjunto. Son acciones que desarrolla la empresa para lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social y que favorece al mismo tiempo la posición o la imagen de la empresa en los mercados” (García, 2003).

Una propuesta referente al tema, generada con participación de entidades, acuñó el término “*empresa ciudadana*” entendido como “*la empresa que hace las cosas bien haciendo el bien*” y que en esta transición maximiza para su negocio resultados en términos de rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad, prestigio, y contribuye a superar la crisis de valores que afecta el país. (Lozano, 2002).

### **2.2.5. Medición de la responsabilidad y rentabilidad social**

La responsabilidad social empresarial, como se ha descrito en párrafos anteriores, ya se encuentra organizada en expectativas y principios posibles de medir e incluso auditar, como se menciona en la ISO 26000. La principal complejidad radica en cómo rentabilizar los resultados de la medición, es decir, como capitalizar para la empresa este aporte social, en especial el aporte externo que se realiza a través de diferentes estrategias y acciones que implementa la empresa.

Algunos de los principales indicadores de RS, que han sido ampliamente utilizados son:

#### Para el Área Interna de la empresa

- Ética y valores
- Ambiente laboral
- Información y comunicación

#### Para el Área Externa de la empresa

- Información y comunicación
- Relación con población objetivo
- Apoyo comunitario
- Interacción con otras instituciones
- Preservación del medio ambiente
- Relación con proveedores
- Proyección social
- Cooperación con organizaciones sociales

- Formación y capacitación
- Condiciones de trabajo
- Relaciones laborales
- Motivación
- Salud
- Prácticas disciplinarias
- Soborno y corrupción
- Familia del trabajador

### **2.2.6. Proyectos de Desarrollo**

En el contexto de la promoción del desarrollo humano sostenible, un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas destinadas a lograr un objetivo específico de desarrollo, en un plazo y tiempo predeterminados.

Un proyecto de desarrollo tiene como objetivo la solución de un problema social, ya sea que éste consista en una necesidad básica insatisfecha o en una oportunidad de mercado desaprovechada. El enfoque de proyecto consiste, precisamente, en la promoción del desarrollo a través de la financiación y ejecución de proyectos. (Asociación Los Andes de Cajamarca, 2018)

Para programar, ejecutar y luego evaluar, es necesario medir; y de conformidad con su definición clásica y ampliamente aceptada, la medición consiste en asignar números a los objetos y eventos, de modo que las proposiciones cualitativas puedan ser transformadas en expresiones cuantitativas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1999).

### **2.2.7. Indicadores**

“Son magnitudes estadísticas, expresadas en cifras absolutas o relativas, obtenidas mediante la agregación de datos primarios o mediante operaciones matemáticas realizadas sobre las observaciones primarias, que permiten describir las características de una situación dada o unidades de análisis. Los indicadores permiten medir o sintetizar un atributo o una característica correspondiente a un objeto o evento, expresados éstos como objetivos de una determinada intervención” (Medianero, 2007, p.)

En el contexto de las acciones de monitoreo y evaluación, los indicadores juegan un rol clave. Los indicadores resumen la información necesaria para efectuar la comparación entre lo

planeado y lo ejecutado, y hacen que esta comparación sea objetiva y lo menos controversial posible. (Asociación Los Andes de Cajamarca, 2018).

La identificación y definición de variables es la tarea más importante en el proceso de diseño de un sistema de monitoreo y evaluación. Por lo general, una variable presenta cinco elementos básicos:

- Nombre o denominación.
- Definición operativa.
- Categorías o niveles de los valores de la variable.
- Procedimiento para recopilar los datos desde las unidades de análisis.
- **Indicadores** o medidas de resumen de los datos recopilados.

### **Rol de los indicadores**

En general, bajo el enfoque de gestión por resultados, los indicadores juegan un rol clave. Resumen la información necesaria para efectuar la comparación entre lo planeado y lo ejecutado, y hacen que esta comparación sea objetiva. Luego de haber fijado los objetivos y acciones necesarias para lograr los resultados deseados, el siguiente paso consiste en formular o seleccionar los indicadores relevantes y establecer las metas correspondientes a dichos resultados.

En otras palabras, al fijar metas, previamente se debe haber identificado los indicadores, los cuales, a su vez, corresponden a determinada jerarquía de resultados. Dado que rara vez un objetivo puede ser medido cabalmente a través de un solo indicador, por lo general se requieren varios indicadores, tanto intermedios como finales. Al respecto cabe clarificar la relación conceptual entre objetivos, indicadores y metas (Rubio, Prenushi, & Subbarao, 2000).

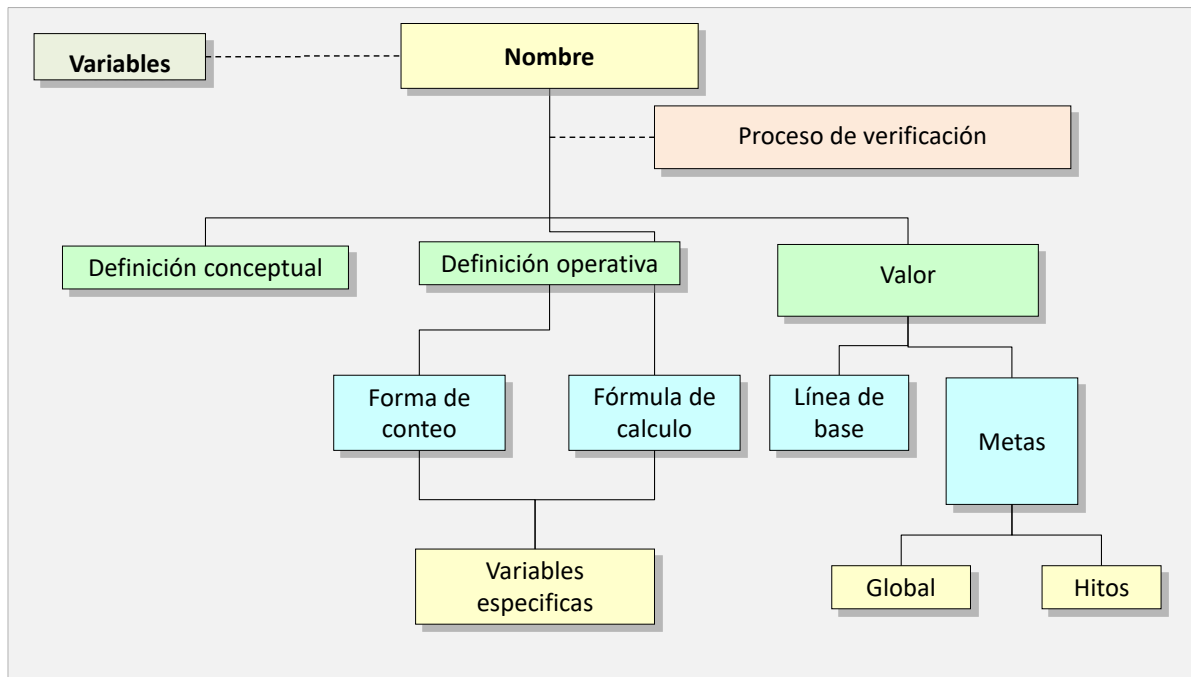


Figura N° 3: Anatomía del indicador. Fuente.(Asociación Los Andes de Cajamarca, 2018)

Los objetivos o resultados, como ya ha sido señalado, son formulados en términos cualitativos con expresiones tales como: “mejorar la calidad de vida de la población”, “incrementar el nivel de habilidades empresariales”, “generar nuevos puestos de trabajo”, “elevar el nivel de ingresos”, etc.

Los indicadores son los instrumentos utilizados para medir el progreso hacia el logro de los objetivos. Son su unidad de medida. Por ejemplo, el avance en el mejoramiento de la calidad de vida de la población podría medirse a través de indicadores relacionados al nivel de ingresos, educación o esperanza de vida.

Las metas representan los niveles cuantificables de los indicadores que una organización o proyecto desean alcanzar en un momento dado. Son los valores a alcanzar de acuerdo con una estrategia definida: representan, en términos cuantitativos, la situación que se pretende lograr mediante la intervención. Por ejemplo: “reducir la tasa de analfabetismo al 2% en el 2012.



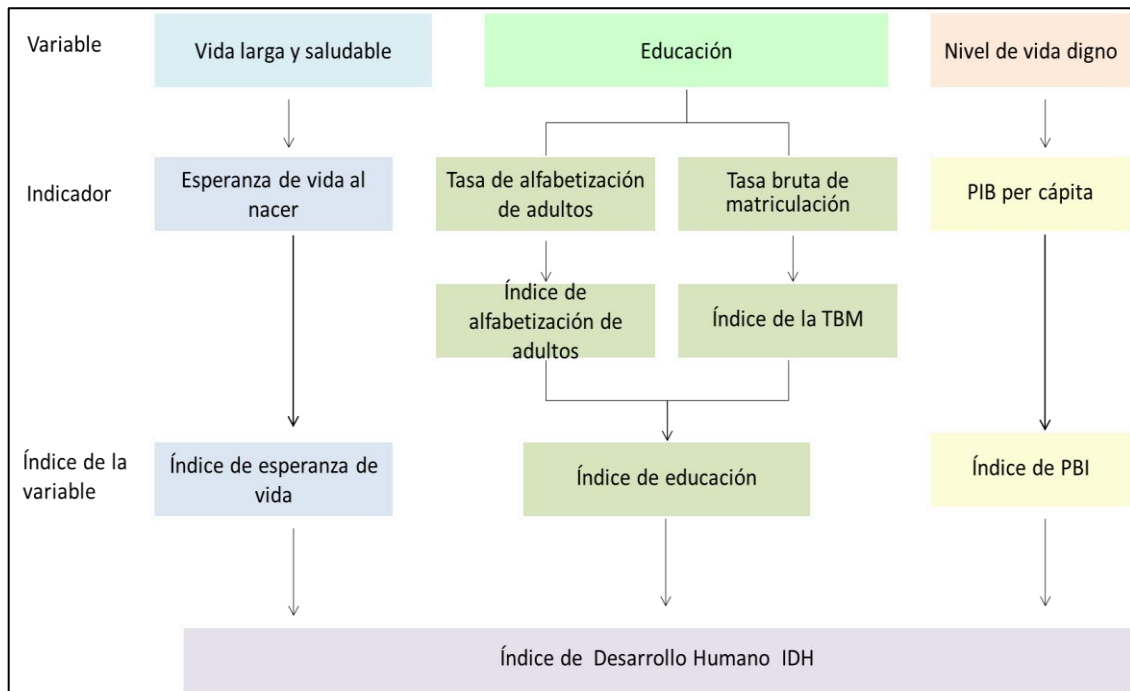


Figura N° 4: Relación entre variables e indicadores. Fuente: (Asociación Los Andes de Cajamarca, 2018)

### Variables cualitativas y cuantitativas

Existen dos tipos básicos de variables: cualitativas y cuantitativas. Cuando la característica que se pretende medir es de naturaleza no numérica, recibe el nombre de variable cualitativa o categórica. Algunos ejemplos de variables cualitativas son género, filiación religiosa, país de nacimiento y nivel de instrucción. Cuando los datos son de naturaleza cuantitativa, es de suma importancia la cantidad o proporción ubicada dentro de cada categoría. Por ejemplo, ¿qué porcentaje de la población tiene DNI? ¿Cuántas personas en edad de trabajar tienen empleo? (Lind, 2008)

Cuando la variable que se estudia aparece en forma numérica, la variable se denomina variable cuantitativa. Variables cuantitativas bastante conocidas son, por ejemplo, la tasa de crecimiento del PBI, el ingreso per cápita y el valor de las exportaciones. Estas variables pueden ser discretas o continuas. Las variables discretas adoptan sólo ciertos valores y existen vacíos entre ellos. Ejemplos de variables discretas son el número de camas en un hospital (1, 2, 3, 4, etc.); el número de automóviles que cruzan una determinada intersección de la ciudad y el número de estudiantes en una escuela. Por consiguiente, existe un vacío

entre los valores posibles. Las variables discretas son el resultado de una relación numérica. Las observaciones de una variable continua toman cualquier valor dentro de un intervalo específico. Ejemplos de variables continuas son: presión del aire en una llanta, peso de un cargamento de tomates, valor de la producción agrícola, etc. Se acostumbra redondear a 3 lugares decimales (3.258, por ejemplo) todas las variables continuas, aunque esto es opcional.

#### Tipología de indicadores

En su clasificación más amplia, los indicadores pueden ser simples y compuestos. Los indicadores simples son cifras absolutas o relativas, con carácter de observación primaria, en cuyo proceso de construcción se han realizado operaciones de adición o sustracción. A su vez, éstos se clasifican en: indicadores simples elementales (por ejemplo, número de habitantes de un país) e indicadores agregativos simples (por ejemplo, valor del PBI en el sector agrícola). Los indicadores compuestos son cifras absolutas o relativas en cuya construcción se han realizado operaciones matemáticas que han permitido establecer relaciones entre determinados indicadores simples. A su vez, se clasifican en: relaciones en cifras absolutas (productividad del trabajo, por ejemplo), relaciones en cifras relativas (tasa de subempleo, por ejemplo) y agregaciones ponderadas (índice de pobreza, por ejemplo).

Los indicadores, por otra parte, se pueden clasificar en dos grupos genéricos: indicadores intermedios e indicadores finales. Cuando un indicador mide un objetivo final o el efecto de una intervención sobre el bienestar de la gente, lo llamamos indicador de impacto o indicador de resultado. Por ejemplo, la alfabetización se puede considerar como un objetivo final, por lo tanto, un indicador que los mide- como la proporción de personas de cierta edad que saben leer y escribir y realizar las cuatro operaciones aritméticas- sería un indicador final.

#### Indicadores estructurados

En el contexto del enfoque de gestión por resultados, los indicadores se clasifican en los cuatro grupos que se especifican a continuación.

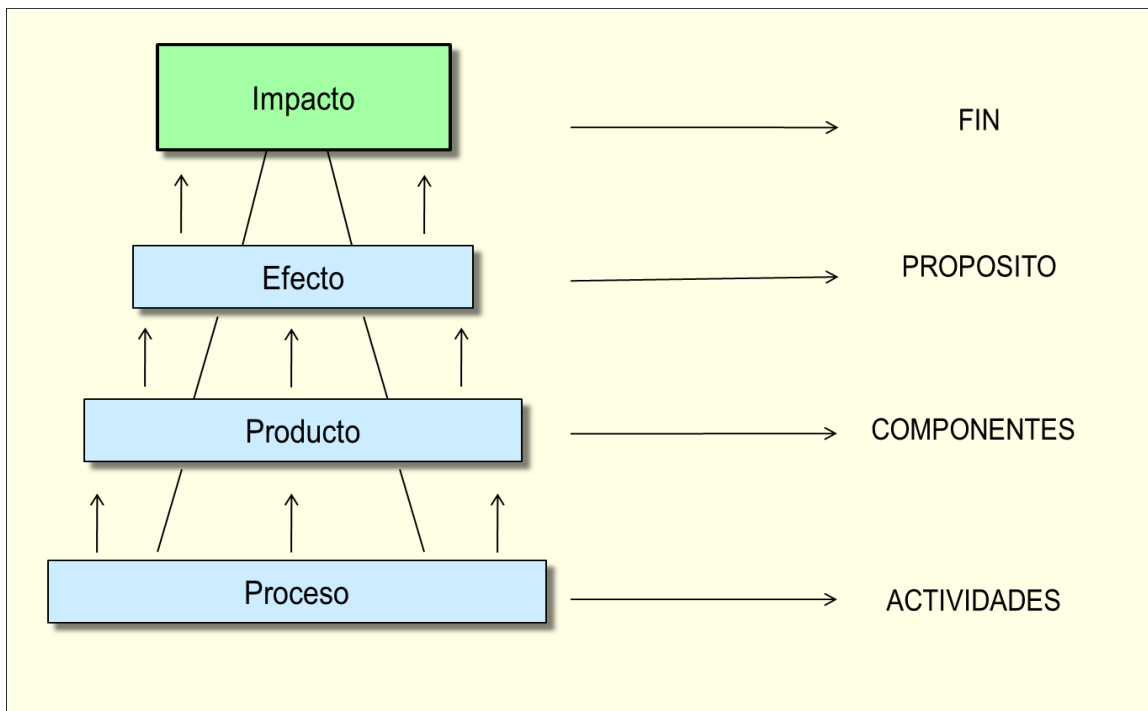


Figura N° 5: Indicadores estructurados. Fuente.(Asociación Los Andes de Cajamarca, 2018)

Indicadores de impacto.

Son las medidas de desempeño para los objetivos del nivel más alto a los cuales apunta un proyecto. Miden los efectos de largo plazo, vinculados por lo general a los cambios duraderos y perdurables en la situación de los beneficiarios. Por este motivo, los indicadores de este nivel pueden ir más allá del alcance del proyecto.

**Indicadores de impacto: ejemplos**

- Tasa de crecimiento del PBI agropecuario.
- Valor agregado agropecuario.
- Productividad del trabajo agrario.

Ind

Indicadores de efecto.

Estos indicadores muy a menudo definen el cambio en el comportamiento de los beneficiarios del proyecto o el cambio en la manera en que funcionan las instituciones como resultado del proyecto. Miden los resultados intermedios o de mediano plazo, vinculados por lo general a los cambios relativamente directos e inmediatos generados por los proyectos en el comportamiento o situación de los beneficiarios.

**Indicadores de efecto: ejemplos**

- Títulos entregados a beneficiarios de predios individuales.
- Usuarios que utilizan información básica de mercado.
- Productores agrarios beneficiados con la generación de negocios rurales.

Indicadores de producto.

Se refieren a los bienes y servicios entregados por el proyecto a los beneficiarios. Establecen los marcos de referencia para la evaluación de resultados del proyecto, ya que corresponde a la institución ejecutora entregar determinados bienes y/o servicios contemplados en la estructura del proyecto. Los indicadores de producto reflejan cuantitativamente los resultados inmediatos que emergen como consecuencia de la ejecución de las actividades del proyecto.

**Indicadores de producto: ejemplos**

- Consultas directas atendidas a productores y otros usuarios.
- Área beneficiada con riego.
- Empresas de asistencia técnica operativas.

Indicadores de proceso.

Son los indicadores a nivel de actividades y que generalmente se asocian a los recursos programados para el proyecto, llamados estos últimos indicadores de insumo.

**Indicadores de proceso: ejemplos**

- Informes mensuales de comercialización.
- Expedientes de predios individuales inscritos en SUNARP.
- Campañas de difusión de información ejecutada.

En proyectos complejos, ningún indicador es por sí solo suficiente. En ocasiones, también se hace alusión a dos tipos adicionales de indicadores vinculados al marco lógico: indicadores de insumo e indicadores del entorno. Los primeros se refieren a los recursos físicos y/o monetarios requeridos para llevar a cabo las actividades; en tanto que los indicadores del entorno se refieren a aquellos que permitirían hacer un seguimiento de los supuestos claves del proyecto.

#### Indicadores y evaluabilidad

En el contexto de un proyecto, los objetivos se traducen en indicadores y estos se deben expresar en metas, a cuyo efecto se deben tomar en consideración, entre otros, los siguientes criterios:

- Los objetivos se determinan mejor a través de procesos participativos en el ámbito correspondiente. Esto, si bien toma tiempo, puede ayudar a generar los compromisos indispensables para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Las metas son seleccionadas sobre la base de la situación actual y de lo que se pueda lograr durante la ejecución del proyecto.
- Las metas pueden especificar diferentes niveles de desagregación dependiendo de factores tales como el ámbito geográfico del proyecto, la distribución de la población por grupos socio-étnicos, la edad, y otras circunstancias locales o regionales. Además de las metas a nivel global, se pueden fijar metas específicas para ciertas regiones o ciertos grupos. Por ejemplo, para la mayoría de proyectos, las metas de promoción del empleo son más útiles cuando se introduce la discriminación en función del género, edad y tipo de ocupación.
- Es importante incluir los factores cualitativos y subjetivos cuando se fijan los objetivos. Numerosos factores que afectan la calidad de vida no se pueden cuantificar fácilmente pero no por este motivo son menos importantes. Cuando sea factible, se pueden añadir indicadores cualitativos, como por ejemplo, el carácter participativo de los gobiernos locales y el grado de confianza entre los participantes en una intervención.
- Adicionalmente, tres consideraciones se deben tener en mente cuando se fijen objetivos y metas. Primero, por regla general, las mejoras se vuelven más difíciles a medida que los indicadores mejoran. Por ejemplo, resulta, por lo general, más difícil alcanzar la meta de reducir la pobreza de ingresos de 10 por ciento a cero que de 41 por ciento a 30 por ciento,

porque el grupo de la meta generalmente se vuelve más difícil de alcanzar. Segundo, si un indicador en especial se ha deteriorado continuamente últimamente, podría no ser realista definir una meta indicando una mejoría substancial a corto plazo. Tercero, es esencial considerar la implicancia de los recursos asignados hacia las actividades que correspondan a las metas escogidas.

#### Indicadores y tipos de evaluación

En términos generales, los indicadores permiten y contribuyen decididamente a operativizar los tres tipos de evaluación que se realizan en el contexto de la ejecución de proyectos, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de impacto.

#### Indicadores y evaluación de procesos.

A los efectos de monitoreo o evaluación de procesos, lo relevante es contar con indicadores de procesos. Estos, en la nomenclatura fiscal, son más conocidos como unidades de medida de los planes operativos. Los indicadores de proceso o unidades de medida permiten realizar un seguimiento a las metas del plan operativo y su análisis permite adoptar decisiones operativas.

#### Indicadores y evaluación de resultados.

En lo que respecta a la evaluación de resultados, o simplemente evaluación, lo relevante es el uso de los indicadores de producto, efecto e impacto. Evaluar resultados es evaluar los logros del proyecto a través de los indicadores a nivel de los componentes (indicadores de resultado) y el propósito (indicadores de efecto).

#### Indicadores y evaluación de impacto.

Finalmente, en lo que se refiere a la evaluación de impacto, se requiere el mismo set de indicadores pero para dos poblaciones de estudio: el grupo de tratamiento y el grupo de control o población testigo. Además, en el marco de una evaluación de impacto, es necesario diferenciar los indicadores correspondientes a las variables independientes (generalmente ubicadas a nivel de componente del marco lógico) de las variables dependientes (ubicadas a nivel de propósito y/o fin del marco lógico).

Una evaluación de impacto supone la medición del cambio en las variables dependientes (por ejemplo, nivel de ventas), generados por cambios en las variables independientes, en condiciones de control. La evaluación de impacto es por definición, una metodología que permite aislar el efecto de los componentes del proyecto respecto de otras variables que pudieran haber influido sobre la evaluación de las variables dependientes (Yamada & Pérez, 2005). Por último, para operativizar las evaluaciones de impacto, se requiere la medición de los indicadores tanto al inicio como al final del proyecto, dando como resultado las líneas de base y salida, respectivamente, tanto para el grupo beneficiario como el grupo de control.

#### Indicadores y Evaluabilidad

Los indicadores y evaluabilidad en términos generales, permiten y contribuyen decididamente a operativizar los tres tipos de evaluación que se realizan en el contexto de la ejecución de proyectos: evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de impacto.

#### Criterios para seleccionar indicadores

En general, existen dos principios que guían el proceso de selección de indicadores: validez y confiabilidad. (Frankel & Gage, 2009).

- Validez: en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 1999). Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa.
- Confiabilidad: en un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Por ejemplo, si se midiera en este momento la temperatura ambiental usando un termómetro y éste indicara que hay 22°C; un minuto más tarde se consultara otra vez y señalara 5°C, tres minutos después se efectuara nuevamente la observación y éste indicara 40°C, dicho instrumento no sería confiable ya que su aplicación repetida produce resultados distintos.

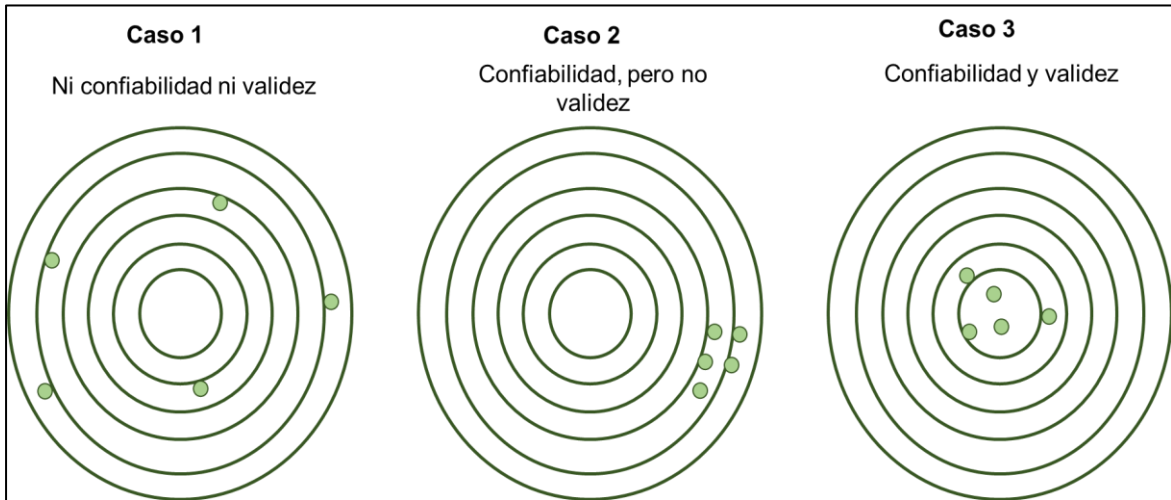


Figura N° 6: Confiabilidad y validez. Fuente.(Hernández, Fernández, & Baptista, 1999)



### III. HIPÓTESIS

#### 3.1. Planteamiento de la hipótesis

Al ser una investigación de alcance exploratorio la investigación no presenta hipótesis.

#### 3.2. Variables

##### Definición operacional

Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las de las variables	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección
<b>Proyectos de Desarrollo</b> Conjunto de actividades interrelacionadas que persiguen lograr un objetivo, teniendo en cuenta restricciones de costo, tiempo y alcance	<b>Proyectos de Desarrollo</b> Para la presente investigación se identificará en los proyectos como se mide el retorno de inversión para las empresas que financian.	Medición	<b>Productivos</b>	N° de indicadores de retorno social	Evaluación de proyectos
			<b>Educación</b>	N° de indicadores de retorno social	Evaluación de proyectos
<b>Indicadores de rentabilidad social</b>  Medición cuantitativa que valoriza los beneficios que generan la inversión social de la empresa, generalmente a través de proyectos de desarrollo.	<b>Indicadores de rentabilidad social</b>  Para la presente investigación se considera los indicadores de rentabilidad social al retorno que tiene para la empresa la implementación de proyectos a nivel de inversión social, apalancamiento, percepción, imagen, confianza, alcance	<b>Rentabilidad Social</b>	<b>Inversión Social</b>	% de recursos del proyecto que se destinan a las comunidades de influencia de la empresa. % de la población que reconoce la labor de la empresa al desarrollo de Cajamarca al final del proyecto	Entrevistas / Evaluación de proyectos
			<b>Prioridades</b>	% de grupos de interés que participaron en el diseño del proyecto	Entrevistas / Evaluación de proyectos
			<b>Apalancamiento de recursos</b>	Coficiente de apalancamiento de recursos públicos al final del proyecto	Entrevistas / Evaluación de proyectos
			<b>Medición</b>	N° de instrumentos de medición que considera el proyecto	Entrevistas / Evaluación de proyectos

Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las de las variables	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección
			<b>Percepción</b>	Nivel de percepción de las autoridades sobre la estrategia institucional de la empresa al desarrollo sostenible. Nivel de compromiso de parte de los interesados de cada proyecto implementado.	Entrevistas / Evaluación de proyectos
			<b>Confianza</b>	Nivel de satisfacción de los beneficiarios que participan en el proyecto realizado por la empresa	Entrevistas / Evaluación de proyectos
			<b>Alcance</b>	% de la población de las comunidades que participan en el proyecto	Entrevistas / Evaluación de proyectos

### 3.3. Criterios según variable

#### **Proyecto de desarrollo:**

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que persiguen lograr un objetivo, teniendo en cuenta restricciones de costo, tiempo y alcance. Los proyectos de desarrollo apuntan a contribuir a la solución de una problemática agregada que atañe a las condiciones de vida de una determinada población.

#### **Indicadores de rentabilidad social:**

Luego de seleccionar los proyectos en base a los criterios ya mencionados, se procedió a revisar la matriz de formulación de proyectos de desarrollo, matriz de marco lógico, y revisar si dentro de la columna de indicadores contaban con indicadores de rentabilidad social; es decir de indicadores que le permita a la empresa financiadora una mejor reputación, imagen o reconocimiento de las comunidades o grupos de interés donde mantienen sus operaciones.

## **IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANALISIS**

### **4.1. Ubicación Geográfica**

La presente investigación se llevará a cabo en el departamento de Cajamarca, ubicada a 2720 m.s.n.m. en el margen este de la cadena occidental de la Cordillera de los Andes. Superficie de 33,318 Km<sup>2</sup>.

### **4.2. Diseño de la investigación**

El tipo de la presente investigación es exploratoria ya que nos ha permitido un primer acercamiento al problema que enfrentan las empresas del sector minero para poder medir el retorno social de su inversión en proyectos de desarrollo en el marco de su responsabilidad social.

De la experiencia de los autores a partir de la revisión revisada, si bien existe información sobre responsabilidad social y sobre rentabilidad social; no se cuenta con criterios e indicadores que puedan ser aplicables en el diseño y evaluación de proyectos a fin de medir este retorno en términos de imagen, reputación o confianza.

No experimental porque no se ha manipulado las variables del estudio, y longitudinal debido a que se tomó como periodo de referencia para la revisión de proyectos los años 2008 al 2017.

### **4.3. Método de investigación**

El método empleado en la presente investigación, fue el de Análisis – Síntesis – Deductivo. En un primer momento se analizó un conjunto de proyectos de desarrollos para llegar a conocer si contenían indicadores de rentabilidad social, para lo cual se revisó su definición conceptual y las dimensiones más comunes que podría adoptar.

Posteriormente se elaboró una guía de entrevistas en base a los conceptos revisados de proyectos de desarrollo, responsabilidad social y rentabilidad social para recoger aspectos relacionados a ellos y poder sintetizarlos en algunos criterios a ser tomados en cuenta en la construcción de indicadores

Finalmente se empleó el método deductivo para elaborar a partir de éstos criterios un set de indicadores que permitan medir el retorno de la inversión en proyectos de desarrollo en términos de imagen, confianza

#### 4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación

**La población** para el presente trabajo de investigación son los proyectos ejecutados por la Asociación Los Andes de Cajamarca, organismo corporativo de minera Yanacocha, entre los años 2008 y 2017.

Además, de profesionales vinculados al diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo y del área de responsabilidad social de una empresa minera.

**La muestra** 08 proyectos seleccionados según los criterios establecidos para la presente investigación, así como 10 profesionales expertos en responsabilidad social y proyectos de desarrollo.

Para esta investigación a nivel de proyectos será no probabilística considerando para ello, proyectos en la línea de educación y desarrollo de capacidades productivas con los siguientes criterios:

- **Magnitud:** número de beneficiarios.
- **Periodo de ejecución:** Que tenga una duración mayor o igual a dos años y que su ejecución se haya realizado entre el 2008 y el 2017.
- **Evaluación:** Contar con estudio de evaluación final.
- **Presupuesto:** Tener un presupuesto total mayor a S/ 400 000.

Asimismo, los profesionales seleccionados para la presente investigación tendrán el siguiente perfil (características): más de 5 años de experiencia en proyectos de desarrollo, haber participado en el diseño o ejecución de proyectos, haber trabajado para empresas que cofinancien los proyectos.

La unidad de análisis serán los proyectos de desarrollo que se han implementado en el periodo 2008-2017; así como las apreciaciones de los profesionales seleccionados.

La unidad de observación es la rentabilidad social de los proyectos de desarrollo en Cajamarca.

#### 4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

- Revisión documental: Se procedió a revisar la documentación de proyectos ejecutados por las Asociación Los Andes de Cajamarca, entre el periodo 2008 al 2017.
- Entrevistas: Se entrevistó a 10 profesionales que reúnen los criterios previstos para la presente investigación.
- Reuniones de discusión y análisis: Se realizaron 04 reuniones de revisión, discusión y análisis sobre indicadores de responsabilidad y rentabilidad social con personal que labora en el área de responsabilidad social empresarial de la empresa financiadora con el objetivo de elaborar una primera propuesta de indicadores de ayuden a generar rentabilidad social.

#### 4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Para la revisión documental se procedió a elaborar una matriz resumen con las principales características de los proyectos que requiere la presente investigación: fuente de financiamiento, objetivos, beneficiarios, periodo de ejecución, inversión, metodología de diseño, indicadores considerados.

Para las entrevistas se elaboró una guía, que se aplicó a los profesionales seleccionados y en base a las respuestas se elaboró a su vez una base de datos en Excel por cada pregunta para poder procesar la información, donde básicamente se empleó el mapeo de respuestas.

Para las reuniones de discusión y análisis se realizaron sesiones con personal de la empresa donde se analizaron los criterios obtenidos en las entrevistas y se plantearon indicadores de rentabilidad social en función de los más relevantes según las opiniones de los participantes.

## V. RESULTADOS

Los resultados que se presentan, se encuentran organizados de acuerdo a los objetivos del presente trabajo y la metodología empleada.

### 5.1. Del análisis de los proyectos de desarrollo implementados por la Asociación Los Andes de Cajamarca en el periodo 2008 – 2017 y la incorporación de indicadores de rentabilidad social en su diseño

La información principal ya sistematizada por cada uno de los 08 proyectos que se revisaron como parte del desarrollo de la presente investigación se muestra a continuación:

**Proyecto 1:** “Educación Emprendedora en Cajamarca”

**Duración:** 2014 - 2017

**Objetivo:** Desarrollar competencias en los alumnos de nivel secundario, enfatizando en 3°,4° y 5° de secundaria

**Beneficiarios:** 11,292 Estudiantes

**Presupuesto:** S/ 2 489 493

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico (MML)

**Indicadores del proyecto:**

- % de estudiantes de las instituciones beneficiadas por el proyecto que terminan 5° de secundaria que han logrado generar conocimientos básicos suficientes para diseñar, planificar y evaluar proyectos de emprendimientos personales, sean de tipo económico, social o mixto.
- % de estudiantes de las instituciones beneficiadas por el proyecto que terminan el 5° de secundaria que cuentan con habilidades socioemocionales aceptables.
- N° de docentes certificados para la implementación de la metodología emprendedora en el marco de la nueva currícula nacional.

**Proyecto 2:** “Proyecto Red Integral de Escuelas”

**Duración:** 2008 - 2014

**Objetivo:** Mejorar los niveles de aprendizaje de niños y niñas, así como asegurar su permanencia en la escuela.

**Beneficiarios:** 4858 Estudiantes

**Presupuesto:** S/ 5 940 534

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico

**Indicadores del proyecto:**

- % de reducción de la deserción escolar
- % de la repitencia escolar
- % de los estudiantes han mejorado sus capacidades en comunicación.
- % han desarrollado sus capacidades en matemáticas

**Proyecto 3:** “Desarrollo Ganadero Integral para la Generación de Empleo e Incremento de los Ingresos en Cajamarca”

**Duración:** 2014 - 2016

**Objetivo:** Mejorar la calidad, productividad y competitividad de la actividad ganadera lechera en los distritos de Cajamarca, La Encañada y Los Baños del Inca.

**Beneficiarios:** 600 Productores

**Presupuesto:** S/ 1 480 960

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico

**Indicadores del proyecto:**

- % de incremento de ingresos por hato ganadero
- % de incremento en la productividad de leche / vaca / día

**Proyecto 4:** “Capacitación para la empleabilidad e inserción laboral de jóvenes en el sector minero de la región de Cajamarca”

**Duración:** 2014 - 2015

**Objetivo:** Capacitar a jóvenes entre 18 y 29 años que viven en condiciones socioeconómicas de pobreza, para que puedan acceder a un trabajo formal y adecuadamente remunerado.

**Beneficiarios:** 200 Jóvenes

**Presupuesto:** S/ 799,390

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico

**Indicadores del proyecto:**

- N° de jóvenes han culminaron con éxito el programa de capacitación.
- N° de jóvenes capacitados por el proyecto han accedido a trabajo formal.

**Proyecto 5:** “Puesta en valor de hongos comestibles, en bosques de pino, en Cajamarca.”

**Duración:** 2014 – 2017.

**Objetivo:** Mejorar el aprovechamiento de hongos comestibles en bosques de pino (puesta en valor), para incrementar los ingresos familiares, al mejorar la producción, productividad, calidad y comercialización de los hongos, mediante la capacitación, asistencia técnica y la asociatividad empresarial, en los distritos de Cajamarca y Encañada.

**Beneficiarios:** 130 Propietarios.

**Presupuesto:** S/ 4, 116,104

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico

**Indicadores del proyecto:**

- % de incremento de ingresos económicos.
- N° de empleos incrementales al termino del proyecto.
- Incremento de la producción de hongos frescos.
- Incremento de la producción de hongos deshidratados.

**Proyecto 6:** “Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural - PRIDER, en el departamento de Cajamarca”

**Duración:** 2015 – 2017.

**Objetivo:** Incrementar los ingresos económicos de los participantes de las UNICAS, a través del fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y financieras, promoviendo



entre las familias la conformación de redes para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado.

**Beneficiarios:** 4,044 familias.

**Presupuesto:** S/ 3 070 090

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico

**Indicadores del proyecto:**

- Ratio Beneficio / costo comparando el capital social generado frente a la inversión realizada en el proyecto.
- Ratio Beneficio / costo comparando ingresos generados por el proyecto frente a la inversión en el proyecto.
- Ratio Beneficio / costo comparando las actividades económicas financiadas por las UNICA.

**Proyecto 7:** “Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en Cajamarca”

**Duración:** 2014 – 2015.

**Objetivo:** Promover el desarrollo de nuevos emprendimientos y fortalecer los negocios existentes de los jóvenes de los distritos de Cajamarca y Los Baños del Inca de la provincia de Cajamarca.

**Beneficiarios:** 350 Jóvenes.

**Presupuesto:** S/ 499 256

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico.

**Indicadores del proyecto:**

- N° de jóvenes motivados para llevar adelante iniciativas emprendedoras.
- N de jóvenes capacitados en la creación de empresas y gestión empresarial.
- N° de jóvenes asesorados para la elaboración y puesta en marcha de planes de negocio.
- N° de jóvenes se presentaron planes de negocio a concurso financiado por el proyecto.

**Proyecto 8:** “Generación y fortalecimiento de autoempleo a través de emprendimientos juveniles.”

**Duración:** 2014 – 2016.

**Objetivo:** Fortalecer el autoempleo mediante el apoyo a iniciativas de los jóvenes participantes.

**Beneficiarios:** 200 Jóvenes.

**Presupuesto:** S/ 634 390

**Método de diseño del proyecto:** Metodología del Marco Lógico

**Indicadores de Proyectos:**

- N° de jóvenes capacitados técnicamente para perfilar sus planes de negocio.
- N° de negocios implementados con recursos propios y apalancamiento financiero.
- N° de jóvenes graduados como emprendedores.

Luego de la revisión documentaria y análisis de la información sistematizada por cada proyecto; se ha elaborado la tabla N° 1 que presenta en resumen el análisis de la presencia de indicadores de desarrollo y de rentabilidad social de los proyectos; pudiéndose observar que si bien todos los proyectos cuentan con indicadores de desarrollo social; ningún proyecto incorporó indicadores de rentabilidad social hacia la empresa minera financiadora; a pesar de la magnitud de la inversión que supera los 19 millones de soles.

**Tabla 1:** Presencia de indicadores de desarrollo y rentabilidad social en proyectos

N°	Proyecto	Indicador de Desarrollo		Indicador de Rentabilidad Social	
		SI	NO	SI	NO

1	Educación Emprendedora en Cajamarca	X	X
2	Proyecto Red Integral de Escuelas	X	X
3	Desarrollo Ganadero Integral para la Generación de Empleo e Incremento de los Ingresos en Cajamarca	X	X
4	Capacitación para la empleabilidad e inserción laboral de jóvenes en el sector minero de la región de Cajamarca	X	X
5	Puesta en valor de hongos comestibles, en bosques de pino, en Cajamarca.	X	X
6	Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural - PRIDER, en el departamento de Cajamarca	X	X
7	Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en Cajamarca. "Proyecto Jóvenes Emprendiendo para el Éxito"	X	X
8	Generación y fortalecimiento de autoempleo a través de emprendimientos juveniles. "Emprende Joven"	X	X

Véase también el anexo N° 1: Matriz resumen con las principales características de los proyectos revisados.

## 5.2. De la identificación de criterios de rentabilidad social que sean de interés para empresas financiadores en el marco de su responsabilidad social empresarial.

A partir de las entrevistas realizadas a los profesionales con el perfil establecido, se obtuvo los siguientes resultados:

### ***Sobre los mecanismos de la inversión social***

Entre los principales mecanismos de inversión social tenemos:

- Inversión a través del área de relaciones comunitarias.
- Convenios con gobiernos locales.
- Inversión a través de proyectos.
- Priorización de la inversión en asambleas comunales.
- Priorización de inversión a través de talleres participativos.
- Requerimiento de comunidades.

Es importante mencionar que los mecanismos más recurrentes para la canalización de la inversión social son en el corto plazo y con mayor rango de acción apoyos a través del área

de relaciones comunitarias; mientras que a largo plazo la canalización de la inversión más efectiva es a través de proyectos de desarrollo.

### ***Sobre los elementos que se debe priorizar en los proyectos de desarrollo***

Entre los principales elementos para priorizar los proyectos de desarrollo tenemos:

- Estudios.
- Diagnósticos.
- Planes de desarrollo local o regional.
- Cercanía de una comunidad.
- Comunidades comprometidas con el desarrollo minero.
- Proyectos enfocados en la línea de acción de la empresa.
- El nivel de pobreza.
- Prioridades de la empresa.
- Uso de territorio.
- Triangulación con los programas públicos.

### ***Sobre los programas y proyectos que ejecuta una empresa del sector minero o extractivo***

Con relación a este punto es importante mencionar que las empresas invierten en programas y proyectos teniendo en cuenta dos aspectos: (1) Las necesidades de la población del ámbito de influencia y (2) la continuidad operativa del proyecto minero o extractivo. Con relación a las líneas de focalización de los proyectos tenemos:

- Proyectos de salud.
- Proyectos Educativos.
- Proyectos Productivos.
- Proyecto de Agua y riego.
- Programa para expropietarios.

Es importante mencionar que las líneas de acción deben ser priorizadas en forma conjunta con los beneficiarios y los organismos del Estado.

### ***Sobre los instrumentos o mecanismos para determinar la problemática de las comunidades***

Entre los principales mecanismos para determinar la problemática de las comunidades tenemos:

- Diagnósticos participativos.
- Talleres con representantes de las comunidades.
- Diálogo con las comunidades.
- Líneas de base.
- Diagnósticos comunales.
- Estudios de impacto ambiental.
- Mapeo de grupos de interés.
- Presupuesto participativo.

Es importante mencionar que los mecanismos más recurrentes para determinar la problemática de las comunidades son los diagnósticos, así como los estudios de impacto ambiental.

#### ***Sobre el número de beneficiarios en proyectos***

Con relación a la importancia del número de beneficiarios en un proyecto minero. Es importante mencionar lo siguiente:

- Los proyectos que ejecutan las empresas mineras tienen poco impacto y elevado costo.
- Para el diseño de proyectos se tiene en cuenta el ámbito de influencia.
- Para algunos proyectos financiados con recursos de la actividad minera, se privilegian los intereses de operación, antes que los de índole social.

Habría que valorar si se desarrollan proyectos desproporcionados en pequeñas comunidades con el objeto de “contentar” más que con el criterio del impacto en el desarrollo.

#### ***Sobre las herramientas y procedimientos para medir el avance del proyecto***

Entre las principales herramientas y procedimientos estratégicos tenemos los siguientes:

- Monitoreo y seguimiento a nivel de indicadores.

- Taller de participación y relación permanente.
- Indicadores de evaluación proceso, resultado e impacto.
- Estudios cuantitativos.
- Talleres participativos.
- Evaluación de impacto.
- Medir la sostenibilidad.

Es importante mencionar que no se cuenta con herramientas de medición por el área de relaciones comunitarias.

### ***Sobre la percepción de la sociedad con respecto a la empresa minera o extractiva***

La percepción para el sector minero en su mayoría es negativa. Entre los factores que han generado esta percepción tenemos:

- Impacto negativo en el medio ambiente.
- Credibilidad de la empresa.
- Generación de inequidad social.
- Predominio de intereses personales.
- Conflictos socio ambientales.
- Mala gestión de la imagen de la empresa.
- Apoyo que da la empresa para levantar su imagen.
- Apoyo a grupos de interés equivocados.
- Falta de coordinación con sectores públicos.

Es importante mencionar que también existe una percepción positiva; aunque en menor grado debido al beneficio que genera en los participantes de los proyectos, así como en la oferta de empleo.

### ***Sobre los factores que determinan la imagen de una empresa***

Entre los factores identificados que determinan la imagen de una empresa, tenemos:

- Actitud de los trabajadores.
- Cercanía de la empresa a la población.
- Comprensión de la idiosincrasia local.
- Inversión social en las comunidades.
- Respeto al medio ambiente.

- Relacionamiento con las empresas locales.
- Involucramiento con actores públicos y privados.
- Comunicación oportuna.
- Generación de empleo.

Es importante mencionar que entre los factores con mayor valoración se destacan: comprensión de la idiosincrasia, actitud de los trabajadores, respeto al medio ambiente y generación de empleo.

### ***Sobre la confianza a la empresa minera o empresas extractiva***

Con relación a la dimensión “confianza” es importante mencionar lo siguiente:

- La confianza es baja, puesto que existe baja credibilidad y aceptación de la empresa.
- En los últimos años la empresa extractiva ha recuperado confianza, a través de ofrecer lo que está al alcance del proyecto.
- Existe desconfianza debido a la falta de gestión de la presencia del proyecto, el personal de la empresa ha incumplido valores como el respeto, la humildad y la integridad

### ***Sobre las estrategias para hacer que se incremente la confianza***

Las principales estrategias mencionadas fueron:

- Trabajo tripartito: Empresa, Comunidad y Estado. Con el liderazgo del Estado con una mirada de largo plazo.
- Transparencia, no generar falsas expectativas, brindar sólo lo que está al alcance.
- Abrir las puertas a las comunidades. Mostrar el proceso productivo de la mina.
- Estrategas basadas en el comportamiento y valores éticos de la gente, transparencia en contratos y una comunicación efectiva con la sociedad.
- Operar con altos estándares de calidad del medio ambiente.
- Mayor fomento del empleo.
- Implementación de proyectos de desarrollo.
- Comunicación permanente.
- Rendición de cuentas.
- Participación de la empresa en los procesos y espacios territoriales.

### ***Sobre el retorno reputacional de los proyectos***

Entre los principales resultados es importante mencionar que el retorno reputacional se encuentra en un nivel medio – bajo. Esto se debe básicamente a los siguientes factores:

- Bajo impacto, desconfianza y altos costos del proyecto.
- Falta de presupuesto.
- Falta de comunicación oportuna.
- Depende de la presencia de conflictos.

Es importante mencionar que el tema de reputación es un tema altamente sensible, tal es así que los pobladores tienen mayor propensión a recordar lo malo.

### ***Sobre las limitaciones en la implementación de proyectos sociales***

Entre las principales limitaciones es importante mencionar las siguientes:

- Desconfianza de la población, falta de capacidades técnicas e insuficiente liderazgo de autoridades.
- Oposición de pobladores, demanda por empleo, conflictos sociales.
- Conflictos sociales, conflictos entre autoridades, apatía de beneficiarios, malversación, incumplimiento de obras.
- Posiciones anti inversión minera.
- Participación activa de los beneficiarios.
- Determinación de roles.

A manera de sistematizar los criterios de rentabilidad social identificados que son de interés para las empresas del sector minero financiador y que puedan servir de base para elaborar una propuesta de indicadores de rentabilidad social; en la tabla N° 2 se han priorizado y realizado una aproximación a su concepto y a los aspectos principales que cada criterio contempla desde la opinión de los profesionales entrevistados.

**Tabla 2:** Criterios relacionados a rentabilidad social de interés para empresas mineras

N°	CRITERIO	CONCEPTO	ASPECTOS PRINCIPALES
----	----------	----------	----------------------



1	Inversión Social	Asignación de recursos a poblaciones del ámbito de influencia de la empresa.	Inversión en el área de relaciones comunitarias Inversión en proyectos Inversión directa a requerimiento de la comunidad Beneficio social Beneficio económico
2	Ámbito	Extensión geográfica o política que es prioridad de la empresa.	Limites políticos Limites de Cuencas Limite cultural
3	Prioridades de los proyectos de desarrollo	Conjunto de criterios que tiene en cuenta la empresa al momento de diseñar los proyecto.	Alineamiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible Planes de desarrollo local o regional Nivel de pobreza Alineamiento a las políticas de la empresa
4	Temática de proyectos	Aspecto principal para la mejora de la calidad de vida que propone el proyecto	Salud Educación Productivo Agua
5	Instrumentos para identificar las problemáticas	Conjunto de herramientas que permiten realizar el proceso de identificación de la problemática.	Diagnósticos participativos Talleres Dialogo con las comunidades Mapeo de grupo de interés
6	Alcance del proyecto	Metas que se establecen en el proyecto de acuerdo a su propósito	Impacto Costo/ Beneficio Costo / Efectividad
7	Herramientas de medición	Conjunto de instrumentos que permiten mensurar los cambios que se dan por la contribución de la empresa	M&E Seguimiento Taller participativo Apalancamiento
8	Percepción hacia la empresa minera	Juicios verdaderos o falsos de los grupos de interés con relación a la empresa.	Credibilidad Equilibrio de intereses Articulación
9	Imagen	Como se percibe una empresa o institución en función a algunas de sus características	Actitud de los trabajadores Interculturalidad Comunicación oportuna Respeto al medio ambiente
10	Confianza	Nivel de seguridad o esperanza que tienen las comunidades del entorno de una empresa hacia sus acciones	Aceptación Presencia Respeto Sostenibilidad

**5.3. De la elaboración de una propuesta de indicadores de rentabilidad social para la evaluación y diseño de proyectos de desarrollo a ser financiados por empresas del sector minero.**

De las 04 reuniones de discusión y el análisis con profesionales vinculados en proyectos de desarrollo y colaboradores del área de responsabilidad social de la empresa se priorizaron los siguientes criterios:

**Inversión social**

- Se debe buscar maximizar el valor de la inversión expresado en beneficio social o económico alineado a las necesidades identificadas y consensuadas de la población, como por ejemplo; aumento en el ingreso familiar, creación de empleos, fomento de paz y estabilidad social.
- Buscar ampliar los beneficios a la mayor cantidad posible a la población, buscando equidad en las oportunidades de distribución, generando oportunidades para las mujeres, niños y adultos en calidad de desprotegidos.

**Ámbito del Proyecto**

- Considerar la geografía para la asignación de recursos de la empresa en los proyectos de desarrollo.
- Considerar también los límites políticos de un caserío, municipalidad, o distrito; los límites ambientales del ecosistema o cuenca; y los corredores económicos.

**Prioridades de los proyectos de desarrollo**

- La meta es crear valor compartido a través de la inversión en áreas selectas de alta prioridad, tanto para la población como para el gobierno y que sean de interés desde el punto de vista del negocio.
- Alineamiento con los objetivos estratégicos y lineamientos de inversión social de la empresa, y con las prioridades y planes de desarrollo del gobierno; así como con las prioridades de la población interesada (alta, mediana, baja).

### **Apalancamiento de recursos - aliados**

- Capacidad local y disponibilidad de implementar alianzas.
- Apalancamiento de recursos y fomento de responsabilidad social compartida.
- Crea oportunidades para la formación de alianzas con organizaciones de la sociedad civil, ONGs, otros donantes privados o el gobierno.

### **Alcance del proyecto**

- Lograr el mayor número posible de beneficiarios en comparación al costo.
- Generar el mayor impacto posible.
- Maximizar el nivel satisfacción de la comunidad.
- Maximizar el apoyo a los objetivos del negocio, sin que esto sea un condicionante.

### **Herramientas de medición**

- Considerar herramientas de monitoreo y evaluación que cumplan criterios de calidad de acuerdo a su naturaleza (validados por el sector de la temática del proyecto, con respaldo de las autoridades competentes en el tema y de aceptación de las población beneficiaria)
- Imprescindible el seguimiento e incluso acompañamiento de los procesos que abarcan los proyectos (actividades) para la toma de decisiones oportuna y evitar desviaciones no controladas.

### **Rentabilidad Social:**

#### **Imagen institucional - Confianza**

- Percepción de las autoridades sobre la estrategia de la empresa para contribuir al desarrollo.
- Reconocimiento de la contribución de la empresa al desarrollo de Cajamarca.
- Participación de líderes comunales en el proyecto.
- Participación de la población en el proyecto de desarrollo (beneficiarios)
- Satisfacción de los beneficiarios de los proyectos realizados por la empresa

Para cada uno de los siete (07) criterios priorizados con el equipo del área de responsabilidad social de la empresa minera; se plantearon y seleccionaron indicadores en

función a la experiencia en proyectos de desarrollo desde el enfoque de responsabilidad social de todos los participantes; teniendo en cuenta además, su definición, rol, tipología y evaluabilidad que se describió en la sección del marco teórico de la presente investigación.

En base a lo mencionado se presenta en la tabla N° 3, conjuntamente con su respectiva definición, método de cálculo y el criterio priorizado al cual contribuiría su incorporación en los proyectos de desarrollo a ser financiados por las empresas del sector minero.

**Tabla 3:** Propuesta de indicadores según criterio

N°	PROPUESTA DE INDICADORES	DEFINICIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	CRITERIO
1	% de recursos del proyecto que se destinan a las comunidades del ámbito de influencia de la empresa	Asignación de presupuesto del proyecto que se estima de manera directa a la implementación de las actividades que involucra a la población. No se consideran los gastos administrativos y operativos del proyecto.	$((\text{Inversión en componentes del proyecto}) / (\text{Presupuesto Total del Proyecto})) * 100$	Inversión Social/ ámbito
2	% de grupos de interés que participaron en el diseño del proyecto	Considera el número de interesados personales, públicos o privados que se involucraron en el proceso y diseño del proyecto.	$((\text{N° de grupos de interés del ámbito del proyecto que participan en su diseño}) / (\text{N° total de grupos de interés en el ámbito del proyecto})) * 100$	Prioridades / percepción hacia la empresa
3	Coeficiente de apalancamiento de recursos públicos al final del proyecto	Se refiere al nivel de movilización de recursos económicos y no económicos que considera el diseño del proyecto de otros actores públicos y privados.	$\frac{\text{Presupuesto financiado por la empresa}}{\text{Presupuesto financiado por la empresa} + \text{Presupuesto financiado por el sector público}}$	Apalancamiento de recursos
4	% de la población de las comunidades que participaran en el proyecto	Considera el nivel de influencia de la comunidad sobre la viabilidad de los proyectos mineros priorizados por la empresa, se tiene en cuenta el número de pobladores de la comunidad que se considera en la propuesta.	$(\text{Cantidad Total pobladores del ámbito de Influencia}) / (\text{Cantidad del Ámbito de Influencia considerada en el diseño del proyecto})$	Alcance del proyecto
5	N° de instrumentos de medición que considera el proyecto	Calidad de los instrumentos o herramientas que considera el proyecto para mensurar el logro de los cambios propuestos.	N° de instrumentos que cuentan con indicadores que cumplen criterios de calidad, calidad y tiempo	Medición
6	% de la población que reconoce la labor de la empresa al desarrollo de Cajamarca al final del proyecto	Nivel de conocimiento de la población objetivo del proyecto, así como de los grupos de interés sobre el rol que cumple la empresa en el proceso de ejecución del proyecto.	$((\text{N° de personas que conocen el trabajo de la empresa}) / (\text{Población Cajamarquina})) * 100$	Inversión Social

7	Nivel de percepción de las autoridades sobre la estrategia institucional de la empresa al desarrollo sostenible	Opinión en espacios públicos de las autoridades sobre el rol que cumple la empresa en el desarrollo de la comunidad.	N° de participaciones de autoridades vinculadas al proyecto en medios de comunicación en favor al trabajo que hace la empresa.	Percepción / Imagen
8	Nivel de compromiso de parte de los interesados de cada proyecto implementado	Se refiere al grado de involucramiento de los diferentes interesados en los procesos de implementación del proyecto.	N° de participaciones de los grupos de interés en los espacios que promueve el proyecto durante su ejecución.	Imagen
9	Nivel de satisfacción de los beneficiarios que participan en el proyecto realizado por la empresa	Se refiere a la conformidad de la población objetivo con relación a los cambios alcanzados por participar en el proyecto.	N° de testimonios de los participantes del proyecto a favor de la empresa.	Confianza

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 6.1. Discusión

En la presente investigación se encontró a nivel de la revisión documentaria a proyectos de desarrollo, financiados por una empresa minera, que los proyectos no consideraron en su propuesta, indicadores que permitan medir de manera explícita su retorno en términos de rentabilidad social para la empresa que los financió.

Este hallazgo se basa en la revisión de ocho proyectos, dos (02) en las líneas de educación y seis (6) en la línea de desarrollo de capacidades productivas; los cuales cuentan, todos ellos, con indicadores de desarrollo y que de manera totalizada hacen una inversión de 19 millones de soles realizada por la empresa minera en Cajamarca entre el periodo 2008 y 2017.

El no incluir indicadores de rentabilidad social para las empresas podría generar, al no tener evidencias formales de este retorno, que el interés y contribución al desarrollo de sus comunidades, distritos y región de influencia vaya disminuyendo gradualmente; e incluso dificultades para el normal funcionamiento o licencia social; como lo menciona (de la Cuesta González, 2015) "...la RSE y su información se convierten en un requisito fundamental para poder operar en el mercado (La RSE es una licencia para operar)"

En este sentido, la responsabilidad social promueve la generación de valor compartido; es decir, cómo se menciona en (Unión Europea, 2010) debe abordar los intereses de la empresa, y también los de la sociedad; a fin de promover ambos. Esto adquiere aun mayor relevancia debido a la problemática social que afronta la región Cajamarca como se describe en (Cajamarca, 2010).

Diversos autores subrayan este vínculo esencial empresa-sociedad y desarrollo, por ejemplo (Momborg, 2006) menciona, es a través de la responsabilidad social que las empresas deben percibirse como un ciudadano corporativo preocupado por las personas y su entorno; (Ortíz, 2009) señala, son los problemas sociales como el desempleo, violencia y desnutrición entre otros, lo que hace necesaria la colaboración de las organizaciones y resalta la capacidad de las empresas para ayudar a solucionarlos. En este mismo sentido, (Lozano, 2002) acuñó el término "empresa ciudadana" entendido como "*la empresa que hace las cosas bien haciendo el bien*".

Por este motivo se releva la necesidad imperativa de promover la inversión social de las empresas, a través de proyectos que contribuyan de manera efectiva al desarrollo de sus comunidades y que evidencien un retorno social para la empresa que lo financia, de tal manera que se cumpla lo mencionado por (Carrillos Hoyos, 2011), sería absurdo ignorar que el propósito principal y legítimo de las organizaciones, es su propia supervivencia mediante la obtención de beneficios sostenibles en todas las acepciones del término.

El segundo hallazgo realizado en esta investigación es la identificación de criterios de rentabilidad social que son de interés para empresas del sector minero, entre estos destacan: inversión social, prioridades de los proyectos de desarrollo, temática de proyectos, instrumentos para identificar la problemática, ámbito geográfico, alcance del proyecto, herramientas de medición, percepción hacia la empresa minera, imagen y confianza.

Estos criterios guardan estrecha relación con la literatura e investigaciones revisadas; como la priorización de temas en desarrollo sostenible hacia tres ejes: económico, social y ambiental mencionado por (Illich & García, 2005) la satisfacción del consumidor como lo señala (García, 2003); y con mucho mayor amplitud la (ISO 26000, 2010) en términos de inversión social (apoyo comunitario), alcance y medición del proyecto (evaluación de desempeño), e imagen.

A partir de estos criterios se ha elaborado una propuesta inicial de indicadores que sirva de herramienta a las empresas mineras para los procesos de diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Cabe mencionar que si bien se podrían elaborar otros indicadores, los que se presentan son los que han sido priorizados desde la experiencia de los profesionales que han participado en la presente investigación; y que a criterio del equipo investigador, representan un primer y significativo aporte en la medición de la rentabilidad social hacia las empresas.

En este sentido, (de la Cuesta González, 2015) en su investigación sobre identificación de indicadores relevantes del desempeño de la responsabilidad social empresarial, señala entre sus conclusiones que "...a pesar de la proliferación de información de RSE, existe la necesidad de sintetizar esa información en un número de indicadores manejable, que siendo relevantes desde el punto de vista técnico, lo sea también desde el punto de vista de su legitimación social."



Es importante mencionar, además, que esta herramienta podría permitir a las empresas mineras ya sea incorporar estos indicadores de manera directa en el diseño de los proyectos, o considerarlos en términos de referencia cuando encarguen el diseño o evaluación de un proyecto; e incluso discernir entre un conjunto de proyectos para su financiamiento al plantearse la interrogante ¿Cuál proyecto es el que les podría generar mayor retorno social?

## **6.2. Conclusiones**

- La inversión de las empresas, ya sea mineras como de otros sectores, en proyectos de desarrollo como parte de su responsabilidad social debe generar un valor compartido para la empresa, comunidad y Estado; la cual debe ser mensurable desde que se gesta el proyecto para garantizar su efectividad.
- En los proyectos de desarrollo ejecutados entre el periodo 2008 al 2017, por un monto superior a los 19 millones de soles, no se identificaron indicadores que permitan a la empresa minera financiadora medir el retorno social para la empresa que financia. Se identificaron los siguientes criterios: inversión social, prioridades de los proyectos de desarrollo, temática de proyectos, instrumentos para identificar la problemática, ámbito geográfico, alcance del proyecto, herramientas de medición, percepción hacia la empresa minera, imagen y confianza; los cuales contribuirán a elaborar indicadores que permitan medir el retorno social a las empresas mineras que tienen como mecanismos de operación su contribución al desarrollo a través de proyectos.
- Se ha logrado elaborar una propuesta de indicadores que sirva de herramienta y contribuya a generar rentabilidad social para las empresas financiadoras, desde el proceso de diseño y evaluación de proyectos de desarrollo

## **6.3. Recomendaciones**

- Los criterios identificados pueden considerarse un punto de partida para la generación de indicadores ad hoc en otros sectores empresariales que contemplen un enfoque de responsabilidad social y desarrollo sostenible.
- Es necesario implementar indicadores de rentabilidad social en los proyectos de desarrollo que financian las empresas del sector minero; de tal manera que permita medir su retorno en términos de imagen y confianza como una estrategia que responda a ambos intereses;

empresa y comunidad; y que motive a por lo tanto a las empresas a incrementar esta contribución.

- Se requiere profundizar en las razones o motivos de generan barreras para el reconocimiento de la empresa como un actor que contribuye al desarrollo.
- A partir del marco teórico propuesto en la presente tesis, se entiende que la contribución al desarrollo por parte de la empresa es un medio poderoso, pero no el único ni mucho menos suficiente por si sólo para lograr la rentabilidad social que requieren las empresas para su sostenibilidad corporativa.
- A fin de ampliar los resultados encontrados sería conveniente incluir en las evaluaciones de los proyectos financiados por las empresas, la medición del reconocimiento a la misma, como un actor comprometido con el desarrollo local de sus pobladores.

## VII. REFERENCIAS

- ©RobecoSAM. (15 de octubre de 2010). *Dow Jones Sustainability Indices* . Recuperado el 15 de marzo de 2012, de Dow Jones Sustainability Indices :  
<http://www.sustainability-indices.com/>
- Asociación Los Andes de Cajamarca. (2007). *Guía metodológica Diseño de Sistemas de Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Promoción Empresarial*. Cajamarca: Martinez Compañón.
- Asociación Los Andes de Cajamarca. (2018). *Guía Metodológica Diseño de Sistemas de Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Promoción Empresarial*. Cajamarca: Publiiser.
- Bjorn Stigson, W. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de  
<http://www.monografias.com/trabajos24/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa.shtml#responsab>
- Cabral, M. (Marzo 2012). *El proceso de comunicación en el Desarrollo de la Responsabilidad Social como Estrategia corporativa*. Santa Fe - Rosario Argentina: Universidad Nacional del Rosario. Facultad de Ciencia Política y RR. II.
- Cajamarca, G. R. (2010). *Plan de Desarrollo Regional Concertado, Cajamarca 2021*. Cajamarca.
- Carrillo, C. (30 de Junio de 2012). <http://www.addkeen.net/>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://www.addkeen.net/newsletter/n008/rentabilidadrse>
- Carrillo, C. (Junio de 2012). *Rentabilizar la RSE, prueba de madurez empresarial*. Recuperado el 14 de Julio de 2018, de <http://www.addkeen.net/>:  
<http://www.addkeen.net/newsletter/n008/rentabilidadrse.html>
- Carrillos Hoyos, S. V. (Agosto de 2011). Comunidades y Minería. *La comunicación en el conflicto*. Lima, Lima, Perú.
- Castillo, F. (2007). *Análisis de la Responsabilidad social ejercida por el Centro de entrenamiento pesquero Paíta*. Lima: Tesis PUCP - Creative Commons.
- Charlo, M., Moya, I., & Muñoz, A. (2013). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español. *Cuadernos de Gestión*, vol. 13, núm. 2, pp. 15-37. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de  
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=274326464001>
- Cuevas Moreno, R. (1 de Junio de 2011). *Las Dimensiones de la Responsabilidad Social de las Empresas: Una Guía de Lectura para su estudio*. Recuperado el 12 de 11 de 2013, de *Rev.fac.cienc.econ.*, Bogotá, v. 19, n. 1:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052011000100002&script=sci_arttext)
- de la Cuesta González, M. &. (Enero-Marzo de 2015). *Identificación de indicadores relevantes del desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio*.

- Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81832838006>
- Espinal, D. (7 de mayo de 2013). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 07 de noviembre de 2013, de Escuela de organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/07/responsabilidad-social-empresarial/>
- Frankel, N., & Gage, A. (2009). *Fundamentos de Monitoreo y Evaluación*. Carolina del Norte : MEASURE Evaluation.
- Fundación Gases de Occidente. (2012). *Guía de cooperación internacional: para el sector privado*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://gestrategica.org/>: [http://gestrategica.org/guias/cooperacion/guia\\_cooperacion.pdf](http://gestrategica.org/guias/cooperacion/guia_cooperacion.pdf)
- García, I. G. (15 de junio de 2003). *Responsabilidad Social Empresarial en Línea*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de [http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf)
- Gutiérrez, L. I. (2012). *Aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad*. Lima: Tesis PUCP - Creative Commons.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación Científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Illich, G., & García, E. (2005). *EL ABC de la Responsabilidad Social empresarial en el Perú y el Mundo*. Recuperado el 14 de julio de 2018, de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20peru%20y%20el%20mundo.pdf>
- INDECOPI. (15 de Junio de 2010). <http://www.indecopi.gob.pe>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de [http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?are=0&pfl=0&jer=1242](http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?are=0&pfl=0&jer=1242)
- ISO 26000. (2010). *ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social*. Ginebra: © ISO, 2010.
- Lind, D. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México DF: Mc Graw Hill.
- Lozano, J. &. (Noviembre de 2005). *¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)?* Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405305>
- Lozano, J. M. (2002). *La Empresa Ciudadana: Un reto de innovación*. Madrid: ESADE.
- Maza, A. R. (15 de Junio de 2012). *Evolución de la Responsabilidad Social en el Mundo y Latinoamérica*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2013, de Perú 21.PE: <http://blogs.peru21.pe/tumismoeres/2013/04/evolucion-de-la-responsabilidad.html>

- Momberg, R. (2006). *Tesis de Grado – Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva*. Bogota, Colombia: Revista del Departamento de Industrias de la Univ. Téc. Santa María.
- OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OCDE Publishing.
- OIT. (2017). *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Ginebra: OIT.
- ONU. (30 de Junio de 2010). <http://es.scribd.com/>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/33654342/RSE-Estudio-sobre-Sustentabilidad-en-Empresas-del-Pacto-Global-2010>
- Ortíz, P. C. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial como Base de la Estrategia competitiva de HZX*. Bogotá Colombia: Pontificia Universidad Javeriana .
- Pacto Mundial. (2016). *El Sector Privado ante los ODS*. Madrid: (R) Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas .
- PCM-INEI. (Enero de 2013). *Problemática de Cajamarca: Por un dialogo sin Exclusiones*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de <http://www.pcm.gob.pe:> <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/Cajamarca-INEI-carencias-sociales-a-enfrentar01.pdf>
- Perdomo, J. &. ((Julio-Diciembre) de 2011). *La investigación en RSE: una revisión desde el management*. Recuperado el 11 de agosto de 2018 de Agosto de 2018, de Cuadernos de Administración [en línea]: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20521435009>
- Rubio, G., Prenushi, G., & Subbarao, K. (2000). *Monitoreo y Evaluación* . Banco Mundial.
- Rudolph, P. (15 de Marzo de 2007). *Moverse en la Responsabilidad Social*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2013, de <http://www.cpcesfe2.org.ar/>: [http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitacion/InstitutosYComisiones/ComPYME/Materiales/4\\_Reuniones/Reuni%C3%B3n15\\_Charla\\_RSE.pdf](http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitacion/InstitutosYComisiones/ComPYME/Materiales/4_Reuniones/Reuni%C3%B3n15_Charla_RSE.pdf)
- Unión Europea. (30 de junio de 2010). <http://www.eoi.es/wiki/index.php>. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas\\_europeas\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas_europeas_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)
- Yamada, G., & Pérez, P. (2005). *Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

## VIII. APÉNDICE

**Apéndice N° 1:** Matriz de consistencia metodológica

**Apéndice N° 2:** Matriz resumen de la revisión documentaria de proyectos

**Apéndice N° 3:** Validación del instrumento

**Apéndice N° 4:** Guía de entrevista

**Apéndice N° 5:** Reseña de profesionales entrevistados

**Apéndice N° 6.** Carta de autorización de ALAC| Yanacocha

**Apéndice N° 1:** Matriz de consistencia metodológica

**TÍTULO:** Indicadores de rentabilidad social para evaluación y diseño de proyectos de desarrollo financiados por ALAC| Yanacocha en la región Cajamarca.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>1. General:</b>	<b>1. General:</b>			<p><b>1. Tipo de investigación:</b> Según su enfoque es cualitativa.</p> <p><b>2. Nivel de investigación:</b> Según su alcance es exploratoria</p> <p><b>3. Método:</b> Análisis- Síntesis – Deductivo.</p> <p><b>4. Diseño de investigación:</b> No experimental – longitudinal.</p> <p><b>5. Unidad de análisis:</b> Proyectos de desarrollo ejecutados por la Asociación Los Andes de Cajamarca, organismo corporativo de minera Yanacocha, entre los años 2008 y 2017.</p> <p><b>6. Población:</b> Proyectos de desarrollo ejecutados por la Asociación Los Andes de Cajamarca, entre los años 2008 y 2017.</p>
¿A través de qué indicadores las empresas del sector minero pueden evaluar la rentabilidad social de los proyectos de desarrollo?	Elaborar una propuesta de indicadores para medir la rentabilidad social de proyectos de desarrollo financiados por empresas del sector minero.	<b>Proyectos de desarrollo</b> Conjunto de actividades interrelacionadas que persiguen lograr un objetivo, teniendo en cuenta restricciones de costo, tiempo y alcance		
<b>2. Específicos</b>	<b>2. Específicos</b>			
¿Los proyectos de desarrollo ejecutados entre los años 2008 al 2017 consideraron indicadores de rentabilidad social para la empresa minera que los financió?	<b>Objetivo específico 1:</b> Analizar si los proyectos de desarrollo implementados entre el 2008 y el 2017 por la Asociación los Andes de Cajamarca desde un enfoque de responsabilidad social incorporaron indicadores de rentabilidad social.	<b>Indicadores de Rentabilidad Social:</b> Medición cuantitativa que valoriza los beneficios que generan la	Inversión	

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Qué criterios deben considerar las empresas del sector minera para financiar proyectos de desarrollo?	<b>Objetivo específico 2:</b> Identificar criterios de rentabilidad social que sean de interés para empresas financiadoras en el marco de su responsabilidad social.	inversión social de la empresa, generalmente a través de proyectos de desarrollo.	Percepción / Imagen	Profesionales vinculados al diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo y del área de responsabilidad social de una empresa minera.  <b>7. Muestra no probabilística:</b> Ocho (08) proyectos seleccionados según criterios. Diez (10) profesionales según perfil y criterios.
¿Cómo se calcula los indicadores para medir la rentabilidad social para las empresas del sector minero?	<b>Objetivo específico 3:</b> Elaborar una propuesta de indicadores de rentabilidad social para el diseño y evaluación de proyectos a ser financiados por empresas del sector minero		Confianza	<b>8. Técnicas e instrumentos de recolección de información:</b> Revisión documental: Entrevistas a profesionales Reuniones de discusión y análisis  <b>9. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información:</b>  Revisión documental se procedió a elaborar una matriz resumen con las principales características de los proyectos.  Entrevistas: mapeo de respuestas. Reuniones de discusión y análisis con personal del área de responsabilidad social de una empresa minera.





Apéndice N° 2: Matriz resumen de la revisión documentaria de proyectos

N°	Proyectos	Fuente de Financiamiento	Objetivo	Beneficiarios	Periodo de Ejecución	Inversión	Diseño Proyecto	Indicadores
1	Educación Emprendedora en Cajamarca	Yanacocha	Desarrollar competencias en los alumnos de nivel secundario, enfatizando en 3°, 4° y 5° de secundaria	11 292 Estudiantes	2014 - 2017	2,489,493	MML	<p>% de estudiantes de las instituciones beneficiadas por el proyecto que terminan 5° de secundaria han logrado generar conocimientos básicos suficientes para diseñar, planificar y evaluar proyectos de emprendimientos personales de tipo económico, social o mixto.</p> <p>% de estudiantes de las instituciones beneficiadas por el proyecto que terminan el 5° de secundaria cuentan con habilidades socioemocionales aceptables.</p> <p>N° de docentes certificados para la implementación de la metodología emprendedora en el marco de la nueva currícula nacional.</p>
2	Proyecto Red Integral de Escuelas	Yanacocha	Mejorar los niveles de aprendizaje de niños y niñas, así como asegurar su permanencia en la escuela.	4 858 Estudiantes	2008 - 2014	5,940,534	MML	<p>% de reducción de la deserción escolar</p> <p>% de la repitencia escolar</p> <p>% de los estudiantes han mejorado sus capacidades en comunicación.</p> <p>% han desarrollado sus capacidades en matemáticas</p>
3	Desarrollo Ganadero Integral para la Generación de Empleo e Incremento de los Ingresos en Cajamarca	FONDOEMPLEO / Yanacocha	Mejorar la calidad, productividad y competitividad de la actividad ganadera lechera en los distritos de Cajamarca, La Encañada y Los Baños del Inca	600 Productores	2014 - 2016	1,480,960	MML	<p>% de incremento de ingresos por hatos ganaderos</p> <p>% de incremento en la productividad de leche / vaca / día</p>

N°	Proyectos	Fuente de Financiamiento	Objetivo	Beneficiarios	Periodo de Ejecución	Inversión	Diseño Proyecto	Indicadores
4	Capacitación para la empleabilidad e inserción laboral de jóvenes en el sector minero de la región de Cajamarca	FONDOEMPLEO / Yanacocha	Capacitar a jóvenes entre 18 y 29 años que viven en condiciones socioeconómicas de pobreza, para que puedan acceder a un trabajo formal y adecuadamente remunerado.	200 Jóvenes	2014 - 2015	799,390	MML	N° de jóvenes han culminaron con éxito el programa de capacitación. N° de jóvenes capacitados por el proyecto han accedido a trabajo formal.
5	Puesta en valor de hongos comestibles, en bosques de pino, en Cajamarca.	FONDOEMPLEO / Yanacocha	Mejorar el aprovechamiento de hongos comestibles en bosques de pino (puesta en valor), para incrementar los ingresos familiares, al mejorar la producción, productividad, calidad y comercialización de los hongos, mediante la capacitación, asistencia técnica y la asociatividad empresarial, en los distritos de Cajamarca y Encañada	130 Propietarios	2014 - 2017	4,116,104	MML	% Incremento de ingresos económicos. N° de empleos incrementales al termino del proyecto. Incremento de la producción de hongos frescos. Incremento de la producción de hongos deshidratados
6	Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural - PRIDER, en el departamento de Cajamarca	COFIDE / Yanacocha	Incrementar los ingresos económicos de los participantes de las UNICAS, a través del fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y financieras, promoviendo entre las familias la conformación de redes	4 044 familias	2015 - 2017	3,070,090	MML	Ratio Beneficio / Costo comparando el capital social generado frente a la inversión realizada en el proyecto. Ratio Beneficio / costo comparando ingresos generados por el proyecto frente a la inversión en el proyecto. Ratio Beneficio / Costo comparando las actividades económicas financiadas por las UNICA.

N°	Proyectos	Fuente de Financiamiento	Objetivo	Beneficiarios	Periodo de Ejecución	Inversión	Diseño Proyecto	Indicadores
			para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado.					
7	Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en Cajamarca. "Proyecto Jóvenes Emprendiendo para el Éxito"	FONDOEMPLEO / Yanacocha	Promover el desarrollo de nuevos emprendimientos y fortalecer los negocios existentes de los jóvenes de los distritos de Cajamarca y Los Baños del Inca de la provincia de Cajamarca	350 Jóvenes	2014 -2015	499,256	MML	N° de jóvenes motivados para llevar adelante iniciativas emprendedoras. N de jóvenes capacitados en la creación de empresas y gestión empresarial. N° de jóvenes asesorados para la elaboración y puesta en marcha de planes de negocio. N° de jóvenes se presentaron planes de negocio a concurso financiado por el proyecto.
8	Generación y fortalecimiento de autoempleo a través de emprendimientos juveniles. "Emprende Joven"	FONDOEMPLEO/ Yanacocha	Fortalecer el autoempleo mediante el apoyo a iniciativas de los jóvenes participantes	200 Jóvenes	2014 -2016	634,390	MML	N° de jóvenes capacitados técnicamente para perfilar sus planes de negocio N° de negocios implementados con recursos propios y apalancamiento financiero N° de jóvenes graduados como emprendedores
<b>Total</b>				<b>21 670</b>		<b>19 030 217</b>		

### Apéndice N° 3: Validación de instrumento

#### FICHA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

<b>Título de la investigación:</b> Indicadores de rentabilidad social para evaluación y diseño de proyectos de desarrollo financiados por empresas del sector minero en la región Cajamarca.
<b>Autores:</b> Bach. Gozalo Quiroz, Lany Anabelle; Bach. Vigil Barreda, Saúl Enrique
<b>Apellidos y nombres del experto:</b> Vargas Lúcar, Rosario
<b>Reseña del experto:</b> Master en Dirección y Gestión del Talento Humano. Más de 20 años de experiencia profesional vinculados a proyectos de desarrollo en temas de Gestión del Desarrollo, Gestión Social, Responsabilidad Social y Sostenibilidad en Perú, Guatemala, Estados Unidos, Nicaragua y Colombia. Docente universitaria de RSE. Gerente Enlace Consultores SRL.

#### Estimado(a) experto(a):

El instrumento de recolección de datos a validar es una Entrevista, cuyo objetivo es recoger información sobre la percepción de profesionales vinculados a empresas mineras respecto al impacto de la implementación de proyectos de desarrollo para identificar variables recurrentes que sirvan en la elaboración de un conjunto de indicadores que permita a las empresas realizar una evaluación ex ante de proyectos de desarrollo que les generen mayor impacto.

La entrevista está dirigida a profesionales vinculados al área del área de responsabilidad social de las empresas mineras y extractivas en la región.

Mediante esta matriz de evaluación. Usted en calidad de experto tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de "SI" o "NO". Asimismo le solicitamos que de tener alguna sugerencia o recomendación pueda registrarla en la columna de observación o en la parte final, en el recuadro de sugerencias.

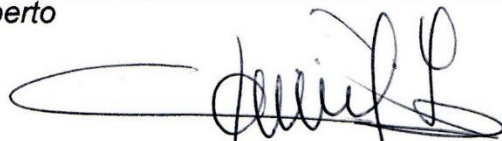
Ítems	Pregunta	Apreciación		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección presenta un diseño adecuado?	✓		(Ver sugerencias)
2	¿Considera pertinente la aplicación de este instrumento para los fines establecidos en la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título y objetivos de la investigación?	✓		

Ítems	Pregunta	Apreciación		Observaciones
		SI	NO	
4	¿Considera que el instrumento contribuirá a lograr los objetivos de la investigación?	✓		
6	¿Considera que las preguntas son de fácil entendimiento para el público al que está dirigido?	✓		
7	¿El instrumento de medición es claro y facilitará obtener los datos requeridos?	✓		
8	¿Considera que el diseño del instrumento facilitará el análisis de la información?	✓		(Ver sugerencias)

**Sugerencias:**

- Incluir en la guía de entrevista un breve párrafo de introducción (presentación del entrevistador, alcances de la investigación por ejemplo)
- Incorporar la posibilidad de ejemplos (para que el entrevistado describa con mayor detalle su respuesta)

**Firma del experto**

  
 Mr. ROSALVO Vargaz Lúcar  
 DNI 18197644

Le agradecemos por su colaboración.

## FICHA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

<b>Título de la investigación:</b> Indicadores de rentabilidad social para evaluación y diseño de proyectos de desarrollo financiados por empresas del sector minero en la región Cajamarca.
<b>Autores:</b> Bach. Gozalo Quiroz, Lany Anabelle; Bach. Vigil Barreda, Saúl Enrique
<b>Apellidos y nombres del experto:</b> Ponce Cerna, Jorge
<b>Reseña del experto:</b> Maestro en Ciencias en la línea de Administración y Gerencia Empresarial con estudios de Doctorado en Economía concluidos. Veinte años de experiencia en el manejo de proyectos de desarrollo con énfasis en la parte administrativa y financiera. Amplia experiencia en manejo de procesos de convocatoria y selección de proyectos de desarrollo social en el sector privado.

### Estimado(a) experto(a):

El instrumento de recolección de datos a validar es una Entrevista, cuyo objetivo es recoger información sobre la percepción de profesionales vinculados a empresas mineras respecto al impacto de la implementación de proyectos de desarrollo para identificar variables recurrentes que sirvan en la elaboración de un conjunto de indicadores que permita a las empresas realizar una evaluación ex ante de proyectos de desarrollo que les generen mayor impacto.

*La entrevista está dirigida a profesionales vinculados al área del área de responsabilidad social de las empresas mineras y extractivas en la región.*

Mediante esta matriz de evaluación. Usted en calidad de experto tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de "SI" o "NO". Asimismo le solicitamos que de tener alguna sugerencia o recomendación pueda registrarla en la columna de observación o en la parte final, en el recuadro de sugerencias.

Ítems	Pregunta	Apreciación		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección presenta un diseño adecuado?	X		
2	¿Considera pertinente la aplicación de este instrumento para los fines establecidos en la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título y objetivos de la investigación?	X		
4	¿Considera que el instrumento contribuirá a	X		

Ítems	Pregunta	Apreciación		Observaciones
		SI	NO	
	lograr los objetivos de la investigación?			
5	¿Considera que las preguntas son de fácil entendimiento para el público al que está dirigido?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro y facilitará obtener los datos requeridos?	X		
7	¿Considera que el diseño del instrumento facilitará el análisis de la información?	X		

*Sugerencias: Revisar las preguntas del número 6 al número 9 para darle más claridad a la entrevista*

Firma del experto

  
**JORGE A. PONCE CERNA**  
 DNI N° 26703101

Le agradecemos por su colaboración.



**FICHA DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título de la investigación:** Indicadores de rentabilidad social para evaluación y diseño de proyectos de desarrollo financiados por empresas del sector minero en la región Cajamarca.

**Autores:** Bach. Gozalo Quiroz, Lany Anabelle; Bach. Vigil Barrera, Saúl Enrique

**Apellidos y nombres del experto:** Sánchez Vargas, Maed Juan

**Reseña del experto:** Título de Economista con Postgrado de Doctor en Ciencias Económicas. Actual docente de la escuela de postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca en Gerencia de Proyectos, y más de ocho años laborando en La Asociación Los Andes de Cajamarca en Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de proyectos.

**Estimado(a) experto(a):**

El instrumento de recolección de datos a validar es una Entrevista, cuyo objetivo es recoger información sobre la percepción de profesionales vinculados a empresas mineras respecto al impacto de la implementación de proyectos de desarrollo para identificar variables recurrentes que sirvan en la elaboración de un conjunto de indicadores que permita a las empresas realizar una evaluación ex ante de proyectos de desarrollo que les generen mayor impacto.

*La entrevista está dirigida a profesionales vinculados al área del área de responsabilidad social de las empresas mineras y extractivas en la región.*

Mediante esta matriz de evaluación, Usted en calidad de experto tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de "SI" o "NO". Asimismo le solicitamos que de tener alguna sugerencia o recomendación pueda registrarla en la columna de observación o en la parte final, en el recuadro de sugerencias.


Ítems	Pregunta	Apreciación		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección presenta un diseño adecuado?	X		
2	¿Considera pertinente la aplicación de este instrumento para los fines establecidos en la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título y objetivos de la investigación?	X		
4	¿Considera que el instrumento contribuirá a lograr los objetivos de la investigación?	X		

Ítems	Pregunta	Apreciación		Observaciones
		SI	NO	
5	¿Considera que las preguntas son de fácil entendimiento para el público al que está dirigido?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro y facilitará obtener los datos requeridos?	X		
7	¿Considera que el diseño del instrumento facilitará el análisis de la información?	X		

Sugerencias:

TRAER QUE LA ENTREVISTA SEA EN BASE A LAS DIMENSIONES QUE SE PLANTEA CON RELACION A Retor...

Firma del experto

  
Harold SANCHEZ URGAS / 98576169.

Le agradecemos por su colaboración.

## **Apéndice N° 4: Guía de entrevista**

Objetivo: Recoger información sobre la percepción de profesionales vinculados a empresas mineras respecto al impacto de la implementación de proyectos de desarrollo. Con el objetivo de identificar variables recurrentes y poder elaborar un conjunto de indicadores que les permita a las empresas realizar una evaluación ex ante para seleccionar a los proyectos de desarrollo que generen mayor impacto para las empresas.

La entrevista está dirigida a profesionales vinculados al área del área de responsabilidad social de las empresas mineras y extractivas en la región.

1. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa minera con la que se relaciona para canalizar su inversión social en las comunidades de su influencia?
2. ¿Cómo considera que es la percepción de la sociedad respecto a la empresa minera a la que pertenece? ¿Favor justificar su respuesta?
3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que tiene en cuenta la sociedad para formarse una imagen de la empresa minera?
4. ¿La empresa cuenta con programas y proyectos para sus comunidades de influencia? ¿Si contará con proyectos en que líneas están focalizados? y ¿qué criterios se tienen en cuenta para la focalización?
5. ¿Qué instrumentos o mecanismos tienen en cuenta para determinar cuál es la problemática que aqueja a las comunidades en donde se debe enfocar sus proyectos sociales?
6. ¿Tienen ustedes en cuenta el número de beneficiarios al momento de ejecutar un proyecto? Bajo este concepto ¿Cree usted que se deja de lado a las pequeñas comunidades?
7. ¿Qué elementos tienen en cuenta para la priorización de los proyectos de desarrollo?
8. ¿Cree usted que la confianza de la gente hacia la empresa ha disminuido en los últimos años?, ¿A qué cree que se debe esta situación?

9. ¿Qué estrategias se podrían implementar para hacer que las personas aumenten la confianza hacia el sector minero?
10. ¿Qué procedimientos y herramientas utiliza para medir si los proyectos han logrado los objetivos propuestos?
11. ¿De acuerdo a su experiencia, cree usted que los proyectos que ha implementado su empresa han tenido retorno reputacional para su empresa? Si la respuesta a esta pregunta fuera positiva ¿en qué medida considera que ha sido este retorno alto, medio o bajo?
12. ¿Han encontrado algunas limitaciones en la implementación de los proyectos sociales?, ¿Cuáles son?
13. ¿Cree usted que estos proyectos sociales contribuyen a mejorar la imagen de la empresa en la sociedad?
14. ¿Cree usted que cuenta con el apoyo de los líderes de las comunidades durante la implementación de los proyectos?
15. ¿Cuentan con apoyo adicional de otras organizaciones que se involucren con el proyecto? ¿Cuáles son?

**Apéndice N° 5: Reseña de profesionales entrevistados**

N°	CARGO	COMENTARIO
01	Supervisor de proyectos de Fondoempleo.	Profesional con más de 15 años de experiencia en proyectos. Actualmente labora en Fondoempleo: Entidad pública que financia proyectos de desarrollo mediante concurso; gracias al porte del remanente de las utilidades. Sus principales aportantes son el sector minero, telecomunicaciones, energía e hidrocarburos.
02	Coordinador de Responsabilidad Social interna.	Profesional con más de 15 años de experiencia vinculados a temas de desarrollo social y de responsabilidad social. Actualmente y desde hace más de 8 años labora en el área de responsabilidad social de empresa minera.
03	Consultora y docente en Responsabilidad Social	Profesional con 21 años de experiencia en temas de Gestión del Desarrollo, Gestión Social, Responsabilidad Social y Sostenibilidad en Perú, Guatemala, Estados Unidos, Nicaragua y Colombia.
04	Ejecutivo Corporativo de Sostenibilidad y Responsabilidad Social - FONAFE	Profesional con más de 16 años de experiencia en Responsabilidad social, actualmente labora en el Fondo Nacional de Financiamiento de la actividad Empresarial del Estado –FONAFE.
05	Jefe de Empleo Local del área de Responsabilidad Social.	Profesional con más de 18 años de experiencia en proyectos de desarrollo social y en temas de responsabilidad social. Actualmente labora en empresa del sector minero
06	Jefe Sénior de proyectos de desarrollo en Responsabilidad Social	Profesional con más de 20 años de experiencia en proyectos de desarrollo en temas de agua e infraestructura, desarrollo productivo y temas sociales desde un enfoque de responsabilidad social empresarial.
07	Consultor en proyectos de desarrollo	Profesional con 17 años de experiencia en programas y proyectos en temas de responsabilidad social, relaciones comunitarias, negociación, gestión de conflictos, gestión de programas de desarrollo. Amplia experiencia en herramientas de monitoreo y evaluación.
08	Consultor en temas de desarrollo social.	Profesional con más de 25 años de experiencia vinculados a proyectos de desarrollo; así en dirección y gerencia de entidades vinculadas a la gestión del desarrollo local con énfasis en temas de forestación.
09	Consultora en proyectos de desarrollo.	Profesional con más de 25 años de experiencia en proyectos de desarrollo y más de 10 en temas de responsabilidad social empresarial.
10	Consultora en proyectos de desarrollo	Profesional del área de salud con más de 30 años de experiencia en proyectos de desarrollo con énfasis en responsabilidad social y en ámbitos mineros.

**Apéndice N° 6: Carta de Autorización de ALAC | Yanacocha**

