



Mayo 2020

# MÁS ALLÁ DE LA EXTRACCIÓN:

## Oportunidades Económicas para las Comunidades Mineras

Estudio de Caso Regional sobre un Programa de Desarrollo Económico Local, realizado en Brasil, Chile y Perú (2016-2020)

Karen Heshusius

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CCIGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL).

El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





(Portada) Proyecto de cobre Quellaveco de Anglo American en Perú.

(En esta página) Elizabeth Argandoña Martel del personal Emerge Perú y Genoveva Coaila Catacora, participante de Emerge Perú.





## Tabla de Contenidos

I.	Resumen Ejecutivo .....	5
II.	Contexto y visión general de las comunidades.. .....	7
III.	Programa Desarrollo Económico Local (DEL).... .....	17
IV.	Impacto y resultados .....	29
V.	Conclusiones finales y lecciones aprendidas .....	39
VI.	Apéndice .....	43
VII.	Agradecimientos .....	47
VIII.	Notas finales.....	51

## Tabla de imagenes

Figura 1: Programa Geografías .....	9
Figura 2: Programa Pilares .....	12
Figura 3: Mapa de Implementación del Programa Pilar: Actividades realizadas por Programa Pilar.....	18
Figura 4: Programas a nivel país.....	20
Figura 5: Enfoque del Desarrollo de la Fuerza Laboral Crescer .....	24
Figura 6: Enfoque y Resultados de impacto del Programa Pilar .....	30
Figura 7: Resultados de impacto a nivel país .....	31
Figura 8: Evolución de Emerge Chile.....	44
Figura 9: Resultados del programa, a marzo de 2020 .....	45





Mateus Oliveira, participante del Programa CRESCER de Brasil.

# I. RESUMEN EJECUTIVO

El sector minero contribuye de manera significativa en la economía de América Latina<sup>i</sup> y sus grandes inversiones influyen directamente en las condiciones socioeconómicas y ambientales locales.<sup>ii</sup>

A través de inversiones sociales estratégicas, las empresas mineras tienen la capacidad de fomentar asociaciones a largo plazo, que permitan a las comunidades locales beneficiarse directa e indirectamente de las operaciones mineras, reduciendo así la posibilidad de conflicto y sus múltiples costos.<sup>iii</sup>

Con el propósito de validar la hipótesis de que la minería se puede aprovechar para crear un desarrollo económico local sostenible, Anglo American, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la organización internacional sin fines de lucro TechnoServe se asociaron para crear Mas allá de la extracción: Oportunidades Económicas en Comunidades Mineras (noviembre de 2016 – Marzo de 2020). Mas allá de la extracción es un programa regional de \$ 5 millones, que busca tener un impacto directo en aproximadamente 2.500 personas y lograr un desarrollo socioeconómico inclusivo y sostenible en las comunidades dentro del área de influencia de Anglo American en Brasil, Chile y Perú.

El diseño del programa se basa en tres pilares básicos (seleccionados según el contexto de cada país): **desarrollo empresarial, desarrollo de la fuerza laboral y desarrollo de la cadena de valor**, que se complementan con dos enfoques transversales: la **construcción de ecosistemas<sup>iv</sup>** y el **fomento de la cadena de valor minera**. El diseño combina la intervención directa tradicional con un fortalecimiento más amplio del ecosistema, con el objetivo de establecer las bases para la sostenibilidad del impacto del programa a largo plazo.

Los resultados preliminares de Mas allá de la extracción indican que las inversiones de las empresas mineras pueden efectivamente permitir un crecimiento económico local inclusivo y sostenible.<sup>v</sup> Si bien la estrategia implementada potencia la existencia de Anglo American, también habilita eficazmente nuevas alternativas para la creación de recursos independientes de la mina. A pesar de estos resultados, un desafío principal y constante es garantizar la



solidez y la permanencia de las alianzas, las actividades económicas y los servicios de apoyo, para mantener el impacto logrado a través del programa.

Durante sus tres años de implementación, Mas allá de la extracción ha elaborado las lecciones adquiridas, que se detallan a lo largo de este estudio de caso, junto con sugerencias prácticas e historias de casos reales en terreno. Las conclusiones obtenidas del programa sirven para orientar el diseño y la implementación de futuros proyectos que pueden resumirse como:

## Conclusiones del Programa

### 1. Las empresas mineras no pueden lograr el objetivo solas.

La creación de un desarrollo económico local sostenible en las regiones donde existen operaciones mineras, implica aprovechar las grandes inversiones de las empresas mineras, con el fin de crear economías prósperas y diversificadas, que van más allá de las oportunidades relacionadas con la extracción. Esto requiere de una visión sistémica y del trabajo con un grupo más amplio de organizaciones claves, tanto públicas como privadas.

### 2. El término “a largo plazo” es el mantra de un enfoque al ecosistema.

Un ecosistema sólido y funcional es fundamental para la sostenibilidad del impacto de un programa, una vez finalizado éste. Construir o fortalecer un ecosistema requiere de tiempo.

### 3. Trabajar con el ecosistema requiere agilidad y flexibilidad.

Mapear a los agentes clave y facilitar las conexiones a diferentes niveles, es una tarea continua. Los ecosistemas viven y cambian constantemente. Por lo tanto, el éxito de un programa va acorde con estos cambios y la capacidad de adaptarse al ecosistema.

### 4. El enfoque en un mercado más amplio es un factor clave.

Para evitar la dependencia excesiva en la cadena de valor de la minería, un ecosistema comprometido debe identificar las oportunidades económicas existentes y potenciales y trabajar para capturar mercados diversificados en el contexto local.



## II. CONTEXTO Y VISIÓN GENERAL DE LAS COMUNIDADES

El sector minero contribuye de manera significativa en la economía en América Latina y el Caribe, alcanzando el 17% de las exportaciones totales de la región en 2017.<sup>vi</sup>

Para Brasil, Chile y Perú, la industria de minerales y metales representó el 21, 43 y 44 por ciento de las exportaciones de los países en 2016<sup>vii</sup>, mientras que el valor de la producción de minerales metálicos y carbón representó el 2, 13 y 14 por ciento del PIB\* de los países en 2016.<sup>viii</sup>

A pesar de esto, las regiones con actividades mineras se caracterizan a menudo por una combinación de inversiones a largo plazo de las empresas mineras, ciclos políticos breves, poblaciones vulnerables y frecuentemente aisladas, además de capacidad gubernamental local y prestación de servicios limitados. La afluencia de grandes inversiones de empresas mineras tiene un impacto directo en las regiones (su entorno, comunidades y sistemas económicos que tienen el potencial para generar prosperidad duradera, pero también conflicto).<sup>ix</sup>

El conflicto entre las empresas mineras y sus comunidades circundantes se origina a menudo por la contaminación, el acceso a los recursos naturales o la competencia por ellos, además de la distribución desigual de los beneficios económicos.<sup>x</sup> Los miembros de la comunidad quieren entender cómo trabajar en la mina o cómo venderle a la mina, sin dejar de estar al tanto de cómo la presencia de la mina afectará las condiciones ambientales y sociales locales. Sin embargo, las oportunidades de empleo y de suministrar a la mina, a menudo, son limitadas y no llegan a algunas poblaciones.<sup>xi</sup> La existencia de prósperas operaciones mineras, que no distribuyen beneficios, afecta la relación entre la empresa y la comunidad, aumentando la probabilidad de desencadenar conflictos.

---

\*PIB: Producto Interno Bruto



El efecto más frecuente del conflicto<sup>xii</sup> es la pérdida de productividad debido al retraso; el costo para el sector y las economías nacionales pueden ser sustanciales. Por ejemplo, un importante proyecto minero de clase mundial, con un gasto de capital entre \$ 3 mil millones y \$ 5 mil millones, se vería afectado con aproximadamente \$ 20 millones de producción retrasada (en términos de valor actual neto) por semana.<sup>xiii</sup> En los países incluidos en este estudio de caso, tenemos el ejemplo de una huelga de 43 días en la “Minera Escondida” (la mina de cobre más grande del mundo) ocurrida en 2017 que tuvo pérdidas de \$ 700 millones, aproximadamente el 0.9 del porcentaje de las exportaciones<sup>xiv</sup> de Chile de 2016; en 2018, la parada de ocho meses de “Minas-Río” en Brasil le costó a Anglo American alrededor de \$ 320 millones<sup>xv</sup> en 2019, el costo estimado de las operaciones paralizadas en la mina “Las Bambas” en Perú fue de \$ 6.5 millones por día.<sup>xvi</sup> Aparte de estos costos, existe la pérdida de oportunidad de realizar proyectos futuros, plan de expansión o ventas.<sup>xvii</sup> Entender la magnitud de estos costos sigue siendo uno de los principales temas en el sector; una vez entendido el tema, a las empresas mineras le queda claro el objetivo<sup>xviii</sup> de construir relaciones beneficiosas con las comunidades que rodean sus operaciones.

Es decir, hay un claro incentivo para que las empresas mineras apoyen con inversiones sociales

que impulsen un desarrollo socioeconómico importante, sostenible e inclusivo.

Dada esta oportunidad de aprovechar la minería para crear un desarrollo económico local sostenible, Anglo American, el Banco de Desarrollo Interamericano (BID) y la organización internacional sin fines de lucro TechnoServe se han asociado para crear „Beyond Extracción: Oportunidades económicas en Comunidades Mineras” (noviembre de 2016 - principios de 2020) que consiste en un programa regional, destinado a lograr un desarrollo socioeconómico inclusivo y sostenible en las comunidades de influencia de Anglo American en Brasil, Chile y Perú. El programa de \$ 5 millones pretende lograr un impacto directo en aproximadamente 2.500 beneficiarios, aprovechando la inversión privada estratégica, para crear valor y futuras oportunidades que transformen positivamente las comunidades mineras. El objetivo es fomentar oportunidades económicas y diversificadas, tanto existentes como latentes, que dependen menos de las operaciones mineras y, como tal, proporcionan la base para la prosperidad económica sostenible en estas comunidades, durante y después de las operaciones mineras. El fortalecimiento de las instituciones públicas y la influencia de las políticas públicas son también fundamentales para ayudar a cerrar brechas estructurales y asegurar la sostenibilidad del programa. Por ejemplo, un gasto público bien diseñado de los ingresos provenientes de los recursos naturales puede contribuir no solo al bienestar económico, la diversificación, y al crecimiento, sino también a la estabilidad social y política.<sup>xix</sup>

Las tres zonas geográficas fueron seleccionadas de las áreas de operaciones de Anglo American, tanto por su potencial de impacto como por su oportunidad de aprendizaje. Este estudio de caso reúne la experiencia regional y refleja las diferentes combinaciones de perfiles de beneficiarios, contextos locales y enfoques de proyectos en los tres países. Durante tres años de implementación, el programa ha elaborado lecciones emergentes sobre cómo aprovechar las grandes inversiones de las empresas mineras, para crear economías prósperas y diversificadas.



Participantes del Programa Emerge Perú, Hilda Arcaya Calizaya y Felix Silva Paco.

Figura 1. Programa Geografías<sup>xx</sup>

**PERÚ**

**Fechas del proyecto:** Enero 2017-Marzo 2020

**Nombre de la mina :** Quellaveco (cobre y mineral de hierro)

**Ciclo de vida de la mina (al diseño del programa):** Final de la fase de exploración / esperando la aprobación para la construcción

**Área de influencia:** Región de Moquegua

**Población del área de influencia:** 179.000

**Densidad de la población :** Mayormente urbana (relativamente aislada)

**Ciudades más cercanas:** Moquegua, 60km; Mariscal Nieto, 40 km

**Oportunidad de Desarrollo Económico Local (DEL):** Construir y fortalecer un ecosistema emprendedor; sin programa DEL previo en la zona



**CHILE**

**Fechas del proyecto:** Sept. 2016-Nov. 2019

**Nombre de la minas:** Los Bronces (cobre), El Soldado (cobre)

**Ciclo de vida de la mina (al diseño del programa):** Operando

**Áreas de influencia:** Colina, Lo Barnechea, Til Til, Lampa (región metropolitana Santiago); Los Andes, San Felipe, Nogales, Calle Larga, San Esteban, Rinconada (región de Valparaíso)

**Población del área de influencia:** 344.000

**Densidad de la población :** Principalmente urbana

**Ciudad más cercana:** Santiago, 65km

**Oportunidades de Desarrollo Económico Local (DEL):** Fortalecimiento de un ecosistema de fuerza laboral; aumentar la empleabilidad para mujeres y jóvenes

**BRASIL**

**Fechas del proyecto:** Nov. 2016-Nov. 2019

**Nombre de la mina:** Minas-Rio (hierro)

**Ciclo de vida de la mina (al diseño del programa):** Operando

**Áreas de influencia:** Conceição do Mato Dentro, Serro, Dom Joaquim, Alvorada de Minas (Estado de Minas Gerais)

**Población del área de influencia:** ~60.000

**Densidad de la población :** Principalmente rural

**Ciudad más cercana:** Belo Horizonte, 163km

**Oportunidades de Desarrollo Económico Local (DEL):** Fortaleciendo las capacidades del Estado, diversificación económica mediante sectores de alto potencial y el empoderamiento juvenil



# Aprovechando el potencial

para que las empresas mineras aporten desarrollo económico local y sostenible mediante una alianza regional con una visión compartida:

## LA NATURALEZA DE LA ALIANZA

Mas allá de la extracción es una alianza tripartita pública-privada (APP) entre el BID, Anglo American y TechnoServe. Si bien el BID posee amplia experiencia en APP, es la primera vez que el banco se ha unido a una empresa minera privada para co-crear y cofinanciar un programa.

“ El BID apoya a los países de Latinoamérica y el Caribe en su esfuerzo por optimizar la contribución del sector extractivo para el desarrollo sostenible inclusivo. Consciente de los desafíos en la coordinación público-privada y de las condiciones propicias para el desarrollo económico local, el Banco se propuso buscar oportunidades de formar alianzas con socios del sector privado y actores locales para fomentar nuevas oportunidades en el área de influencia de las grandes inversiones mineras”.

Martin Walter, Especialista Sectorial, Iniciativa del Sector Extractivo, BID

## LOS SOCIOS

Los tres socios se conectan en varios niveles (es decir, local, regional, nacional y global) y comparten la convicción de que existe una razón para aprovechar la actividad minera, con el fin de

crear un desarrollo económico local. Cada uno de ellos aporta experiencia a la alianza:

- El BID es la mayor fuente de financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe y su objetivo es lograr el desarrollo de una manera sostenible y amigable con el clima. La participación del BID facilita el acceso a las instituciones gubernamentales nacionales y locales, además de apoyar el uso de las mejores prácticas dentro del programa.
- Anglo American es una de las compañías mineras más grandes del mundo, con operaciones diversificadas en productos y zonas geográficas. La empresa se ha comprometido a generar prosperidad en las comunidades en las que influye. Su participación en Mas allá de la extracción proporciona no solo inversión, sino también una referencia para involucrar la participación de otras empresas.
- TechnoServe es una organización internacional sin fines de lucro que promueve soluciones comerciales a la pobreza. El trabajo directo de TechnoServe con los participantes en múltiples zonas mineras proporciona datos y evidencia, para impulsar el aprendizaje y la adaptación entre los países.

## ENFOQUE DE LA ALIANZA

La estructura de gobernanza de APP - que se basó en el intercambio frecuente y transparente de información durante la implementación del programa, así como una visión “macro” compartida entre los tres países - permitió:

- Cambios rápidos en el diseño del programa (por ejemplo, reaccionar a los primeros resultados / observaciones, adaptarse e innovar);
- Copropiedad de la implementación entre los equipos locales de TechnoServe y Anglo American, lo que garantiza vínculos de responsabilidades, alineación y relaciones más estrechas entre Anglo American y los actores del ecosistema.
- Mejoramiento de la gestión del conocimiento en las tres zonas geográficas.
- Eficiencias de escala con una alianza regional, que reemplaza los tres diferentes acuerdos con tres estructuras operativas.
- Una visión de largo plazo para el desarrollo sostenible, con toma de conciencia de las presiones inherentes a corto plazo, que enfrenta una empresa minera en relación a las expectativas de la comunidad. Los riesgos asociados de cambiar la trayectoria de un enfoque en las intervenciones muy dependientes de las operaciones mineras a un enfoque centrado en la diversificación económica y la sostenibilidad fueron mitigados con el hecho de tener socios de diferentes procedencias que supervisaban la intervención;

“ No es nuestra función ejecutar estos programas a largo plazo. Nos consideramos como una incubadora; nosotros comenzamos algo y luego necesitamos ver un procedimiento para que se convierta en parte del sistema, sin requerir un apoyo financiero constante”

Maïke von Heymann, Gerente de Desarrollo Socioeconómico y Emprendimiento, Anglo American

#### SUGERENCIA:

- Desde un principio invertir en el establecimiento de la relación entre los aliados, para garantizar que exista una alineación de objetivos y valores. Esto ayuda a asegurar la implementación exitosa del programa en el futuro y evita costosos cambios de dirección en el camino.
- Una base sólida para la prioridad de la construcción de ecosistemas; cada aliado facilitó el acceso a diferentes actores del ecosistema, impulsando un enfoque sistémico.



Brasil, Horticultura con sistema biodiverso.



DISEÑO DEL PROGRAMA

El diseño del programa integra las lecciones aprendidas de BID, Anglo American y TechnoServe sobre la implementación de programas similares y que se basan en tres pilares fundamentales: **desarrollo empresarial, desarrollo de fuerza laboral y desarrollo de la cadena de valor**. Los pilares centrales se puede complementar con dos enfoques transversales: **construcción de ecosistemas** (es decir, involucrar a actores públicos y privados, como el gobierno y asociaciones, que influyen directamente en el

sector, mercado o asunto) y el **fomento la cadena de valor minera** (por ejemplo, se apoyarán a los miembros de la comunidad para que se vinculen como proveedores de servicios o bienes para la mina). La hipótesis clave es que el desarrollo inclusivo y sostenible de estas comunidades depende de la correcta eficacia del sistema de mercado total; de esta manera se aplicó en cada país un enfoque de construcción de ecosistemas en los pilares implementados.

Figura 2: Programa Pilares





*Jesús Toninho Rodriguez Salazar, participante de Emerge Perú.*

En cada país, se seleccionaron los pilares y los enfoques transversales, de acuerdo al contexto particular, el ciclo de vida de la mina y la pertinencia de las intervenciones específicas (es decir, no todos los pilares se implementaron en todos los contextos). Por ejemplo, la mina Quellaveco está ubicada en un clúster minero, localizado en un área relativamente remota del sur de Perú, con perspectivas de mercado latentes fuera de la minería.

El diseño del proyecto allí comenzó antes de que Anglo American aprobara la construcción de la mina en julio de 2018. Como tal, dada la incertidumbre sobre el futuro de la mina, se utilizó el pilar de desarrollo empresarial para fomentar oportunidades de diversificación económica, aprovechando la proximidad al puerto de Ilo y la ciudad de Arequipa.

Por otro lado, Los Bronces y El Soldado están ubicados relativamente cerca de Santiago, la capital de Chile, con sus numerosas oportunidades de mercado y las minas han estado en operación durante muchos años. En consecuencia, el pilar de desarrollo de la fuerza laboral se utilizó con un enfoque en la empleabilidad para mujeres y jóvenes fuera del sector minero.

Finalmente, Minas-Rio ha estado operando desde 2014, pero a diferencia de Los Bronces, esta mina está ubicada en una zona rural remota del estado de Minas Gerais en Brasil. El proyecto en Brasil se basa en dos pilares: el desarrollo de la cadena de valor centrado en oportunidades fuera del sector minero (por ejemplo, lácteos / quesos, horticultura, apicultura y turismo) y el desarrollo de la fuerza laboral, haciendo hincapié en la eficacia personal y las oportunidades de autoempleo para los jóvenes.



# El diagnóstico inicial de mercado sustenta el diseño de todo el programa:

La realización de un diagnóstico de mercado inicial es un primer paso importante en el diseño de programas basados en el mercado. En lugar de tener un enfoque de “receta lista”, el diseño de un programa basado en una comprensión profunda de las oportunidades de mercado (lado de la demanda), el contexto socioeconómico y la interconexión del ecosistema (lado de la oferta) ayuda a fomentar un enfoque más inclusivo, sostenible y rentable.

“ El diagnóstico demostró que en el municipio, todos los equipos y procedimientos estaban desorganizados. No teníamos un enfoque ni prioridades para orientar nuestra toma de decisiones. Eso nos mostró nuestra realidad y que había una forma de mejorar, por lo que abrimos nuestras puertas a TechnoServe. Ellos nos han ayudado a crear procesos, planificar y anticipar adquisiciones, y cumplir con los indicadores clave”.

Flávia Magalhães, Secretaria de Administración y Recursos Humanos, Municipalidad de Conceição do Mato Dentro, Brasil

## SUGERENCIA: CONSTRUCCIÓN DEL ECOSISTEMA

- Haga del diagnóstico un proceso participativo. Involucrar a los actores clave del ecosistema, (es decir, los actores del sector público y privado - como los gobiernos y las asociaciones- que tienen una influencia directa en el sector, el mercado o el problema) comenzando desde la etapa de diagnóstico para que (1) todas las voces y partes se tomen en cuenta; (2) considerar diferentes perspectivas sobre la oferta y la demanda; 3) las intervenciones reflejan la realidad; y (4) los actores del ecosistema tienen un sentido de propiedad, tanto del proceso como de los resultados.

1

## PRIORIZAR PILARES Y SEGMENTOS OBJETIVOS

- Utilice un enfoque basado en la demanda, para priorizar los pilares a implementar
- Identifique los segmentos de empresas, personas o sectores económicos con los que trabajará. ¿Se enfocará en negocios de un tamaño o trayectoria de crecimiento en particular? ¿Por qué?



2

## SUMERGISE EN EL PILAR O PILARES SELECCIONADOS

- Realice un diagnóstico en su (s) segmento (s) de enfoque para definir la oportunidad de mercado y comprender los actores clave en su segmento o sector priorizado: ¿Quiénes son los actores clave? ¿Qué hacen? ¿Que necesitan? Precisamente! ¿quién está listo y dispuesto a participar de manera efectiva?



3

## COMPROMETER AL ECOSISTEMA

- Comparta lo que aprende en el análisis profundo con actores del ecosistema para generar credibilidad y permitir conversaciones técnicas. Esto le permitirá construir exitosamente las alianzas adecuadas y dirigir recursos hacia sectores y actores donde se creará un mayor impacto.







INDEVENT

Jaime Espinoza, participante de EmpleaT, en Chile.



### III. DESARROLLO ECONOMÍA LOCAL (DEL)

El programa busca abordar más que un enfoque tradicional de intervención directa, centrado en la capacitación y la asesoría para los beneficiarios, sino que también dirigirse hacia un enfoque integrado que amplíe la intervención para involucrar a los principales interesados públicos y privados, como el gobierno, las asociaciones y las instituciones educativas (construcción de ecosistema).<sup>xxi</sup> La implementación de los pilares del programa comprende un diagnóstico inicial, desarrollo de capacidades (técnicas y / o profesionales), acceso a financiamiento y acceso a mercados.

#### **SUGERENCIA: PROGRAMA PILOTO, LUEGO PROGRAMA A GRAN ESCALA**

Realizar una prueba piloto con objetivos moderados para el primer grupo de participantes, después ir ajustando su enfoque a medida que incrementa sus objetivos en los grupos posteriores.



*Sandro Melo, facilitador del proyecto CRESCER.*

Figura 3: Mapa de implementación del Programa Pilar: Actividades realizadas por Programa Pilar



Mateus Oliveira, participante de CRESCER, en Brasil.



Un enfoque de construcción de ecosistemas (es decir, la participación de actores públicos y privados como el gobierno y las asociaciones que tienen una influencia directa en el sector, mercado o problema) respalda todas las actividades de los pilares:



## CONSTRUCCIÓN DE ECOSISTEMAS

- Analizar el ecosistema de apoyo (mapear los actores del ecosistema) y estudiar las necesidades y las brechas
- Seleccionar puntos de intervención factibles e impactantes además de iniciativas (priorizar actores y acciones)
- Asegurar la aceptación de los actores y co-desarrollar la asociación
- Transferir habilidades (según sea necesario)
- Construir vínculos y asociaciones (según sea necesario)
- Apoyar las estrategias de sostenibilidad (según sea necesario)

### SUGERENCIAS:

- Trabajar con empleados de las instituciones públicas para mitigar los costos de la rotación de personal y el agotamiento en el equipo de la asociación. Crear un comité colectivo con múltiples actores (por ejemplo, asociaciones comerciales, actores gubernamentales) para aumentar la probabilidad de continuidad, a pesar de la rotación natural.
- Que sea un esfuerzo colectivo. Las partes interesadas - públicas y privadas- son clave para la implementación del programa y el éxito futuro. La organización ejecutora debe actuar como facilitadora, no como un líder. Debe ganarse la confianza, compartiendo un diagnóstico basado en datos y resultados a lo largo del camino.
- Invitar a los actores del ecosistema a sentarse a la mesa, demostrando que existe un caso de negocio. Un diagnóstico que proporcione un caso de negocio claro y convincente es muy eficaz.

Cuando se fomenta la cadena de valor minera (por ejemplo, se apoyan a los miembros de la comunidad para vincularse a la mina como proveedores de servicios o bienes), también se llevan a cabo las siguientes actividades:



## FOMENTO DE LA CADENA DE VALOR MINERA

- Identificar y priorizar oportunidades para proveedores locales, fuerza laboral o cadenas de valor agrícolas.
- Involucrar a los equipos de adquisiciones y de la cadena de abastecimiento para que emprendan acciones
- Comprender las brechas de oferta locales
- Contratar la oferta local
- Desarrollar habilidades, vínculos y acceso a financiamiento

### SUGERENCIA:

Planifique y analice rigurosamente: considere las compra de la mina, qué se puede externalizar, el estado actual de los proveedores locales y cómo usted disminuirá las brechas.

### Los pilares en práctica

Adaptar este modelo a diferentes contextos geográficos, políticos y socioeconómicos es un desafío, pero es factible con los socios y el enfoque adecuados. Las explicaciones a continuación demuestran cómo cada pilar del modelo Mas allá de la extracción se ha implementado en contextos locales, destacando aprendizajes fun-

damentales para futuros proyectos similares. Los enfoques transversales de la construcción del ecosistema y el fomento de la cadena de valor minera pueden integrarse en la implementación de cada pilar y debido a esto se hace referencia en todo momento.

Figura 4: Programas a nivel país



## Desarrollo empresarial: Fomento de la diversificación económica local (Perú)



Emerge Perú adaptó la metodología de desarrollo empresarial de Emerge Chile (ver Apéndice), una alianza entre Anglo American y TechnoServe operando continuamente desde 2011 y que tienen como objetivo ayudar a los emprendedores a impulsar sus negocios a través de un mejor acceso a los mercados y las finanzas, un mejoramiento de las habilidades gerenciales y la asistencia para la creación de redes. La metodología selecciona a los participantes en función de la actitud y la motivación (es decir, el interés en aprender nuevas herramientas y modelos de crecimiento), los segmenta en función de los niveles de ventas y diferencia las soluciones de capacitación y asesoramiento como corresponde, utilizando una combinación de talleres, tutorías, aprendizaje-online, presentaciones y otros servicios.

Dada la incertidumbre en ese momento sobre si el proyecto Quellaveco avanzaría hacia la construcción, la idea de Emerge Perú era invertir en el desarrollo de la economía local de una manera que no dependiera de las posibilidades que pudieran surgir del influjo de una inversión minera. Durante el primer año y medio del proyecto, la estrategia de desarrollo empresarial se centró en un amplio perfil de empresas, en términos de sectores, tamaños y potencial de mercado, así como en múltiples asociaciones.

“ Con la ayuda de Emerge, participamos en la edición 2019 de la feria nacional de artesanía ‘De Nuestras Manos’, organizada por el Ministerio Internacional de Comercio y Turismo MINCETUR en Lima ”.

Maritza Peñaloza, Asociación de Artesanos Maki Kuna, Participante del Programa (Emprendedora)

Para las empresas más grandes, la metodología se centró en la gestión financiera así como en la profesionalización, para cumplir con los estándares nacionales de adquisiciones. Para otras empresas, la atención se centró en diagnosticar áreas que bloquean el crecimiento empresarial, crear planes para abordarlas y ejecutar los planes.

Además del trabajo directo con las empresas, en noviembre de 2018, el Ministerio de Producción peruano, en alianza con Anglo American y el equipo Emerge, organizaron dos ferias empresariales (en Moquegua y en Ilo), donde se reunieron por primera vez todos los actores del ecosistema emprendedor de la zona. Emerge Perú descubrió que el ecosistema empresarial en Moquegua estaba en su fase inicial, por lo que estos eventos fueron constructivos porque los emprendedores locales tuvieron la oportunidad de demostrar a los contratistas de Anglo American, a los nuevos inversionistas en la región y a otras grandes empresas, que existían oportunidades de abastecerse de los negocios locales.

### SUGERENCIAS: DESARROLLO EMPRESARIAL

- Servicios de asesoramiento personalizada, segmentando las empresas por tamaño y desplegando la asistencia como corresponde.
- Seleccione por actitud. El proceso de selección de emprendedores es fundamental y la actitud de un emprendedor suele ser un mejor indicador del éxito que una buena idea de negocio.
- Prioritize larger businesses that have the potential to serve as anchor companies and drive growth for smaller enterprises. This approach is efficient and helps to achieve scale by setting the foundation for growth and generating a spillover effect, rather than aiming to cover all enterprises directly.



Después de que se aprobó la construcción de la mina a mediados de 2018, Emerge Perú revisó la estrategia para mejorar la eficiencia y aumentar el impacto. El proyecto pasó a centrarse más en el acceso a los mercados y en una selección más deliberada de empresas y sectores.

En concreto, el 3er ciclo del proyecto que se implementó en 2019, se centró en:

- Capacitar a empresas más grandes que tienen el potencial de abastecer a la mina, a sus contratistas y a otras grandes empresas, además de servir como empresas ancla, para impulsar el crecimiento de las empresas más pequeñas (en lugar de que el proyecto trabaje directamente con estas empresas más pequeñas)
- Involucrar a empresas más grandes (relacionadas y no relacionadas con el sector minero) en alianzas, para expandir las oportunidades del mercado local con el fin de que los negocios más grandes se fortalezcan
- Mejor selección de participantes, basándose en su actitud y afán por incrementar el tamaño de su negocio
- Priorizar el compromiso con asociaciones de alto potencial para acuerdos comerciales (en lugar de trabajar con muchas organizaciones, algunas de las cuales

carecen de una oportunidad clara de expansión del mercado)

- Desarrollar una estrategia para involucrar al sector privado en el comité de emprendimiento, a fin de continuar construyendo el ecosistema

### **BASADO EN LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA, EL PILAR DEL DESARROLLO EMPRESARIAL ES EFECTIVO CUANDO:**

Existe un plan de diversificación de mercados desde la etapa de diseño.

Se da prioridad a los sectores que pueden brindar servicios a través de todas las etapas de la minería (por ejemplo, construcción y operaciones)

El enfoque se coloca en medianas empresas que tienen un gran potencial para acceder a amplias oportunidades de mercado (no se limitan a suministrar a la empresa minera y / o sus contratistas) y pueden servir como empresas ancla para los negocios locales más pequeños.



Grisveli Cristina Torres Gonzáles, participante de Emerge Perú.

## DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL: DESDE EL MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES PERSONALES HASTA EL MEJORAMIENTO DEL MERCADO LABORAL (BRASIL Y CHILE)



En muchas comunidades de América Latina, las mujeres y los jóvenes enfrentan obstáculos para participar en el mercado laboral. En 2016, por ejemplo, la tasa de desempleo juvenil se situó en el 19 por ciento en Minas Gerais, Brasil, en comparación con una tasa<sup>xxii</sup> de desempleo general del 13 por ciento en el estado.<sup>xxiii</sup> En Chile, mientras tanto, la tasa promedio de desempleo juvenil es del 17 por ciento, casi el doble la tasa total del 9 por ciento<sup>xxiv</sup>; y la participación de las mujeres en la fuerza laboral es del 47 por ciento, en comparación con el 69 por ciento de los hombres<sup>xxv</sup>.

“No sabía cómo relacionarme o compartir con los demás. A lo largo del curso, me di cuenta de que si te abres, otros también se abren a ti. Ahora, tenemos fuertes lazos, una red, compartimos oportunidades laborales y nos cuidamos unos a otros. Muchos conflictos entre comunidades se han disuelto. Hay muchos niños en mi comunidad esperando tener esta misma oportunidad”.

Davi Silverio Costa, 26 años

Como respuesta a las mayores tasas de desempleo en estas poblaciones, los proyectos de desarrollo de la fuerza laboral en Brasil (CRESCER) y Chile (EmpleaT) se enfocaron en aumentar la empleabilidad de jóvenes y mujeres. CRESCER y EmpleaT no solo trabajaron directamente con los participantes para aumentar la oferta de personas empleables; sino que el proyecto también involucró a empresas y otros actores del ecosistema, como oficinas municipales de mediación laboral, empleadores del sector privado y escuelas técnicas, con el fin de generar demanda y fortalecer los vínculos entre empleadores y potenciales empleados.



*Participantes y personal del proyecto en un taller de CRESCER para jóvenes.*

Sin embargo, cada país desarrolló aún más un componente central: CRESCER refinó una metodología para una mejora profunda y transformadora en la efectividad personal, mientras que EmpleaT construyó una estrategia para mejorar el acceso a los mercados laborales, al cerrar brechas institucionales y arreglar conexiones ineficientes.

### **BRASIL: Superando profundas barreras emocionales y personales a la empleabilidad**

CRESCER construyó su pilar de desarrollo de fuerza laboral centrado en los jóvenes sobre la base del proyecto STRYDE de ocho años de TechnoServe (una asociación para ayudar a los jóvenes rurales en África Oriental en la transición hacia la independencia económica). El equipo de Brasil primero realizó un diagnóstico (incluido el análisis de datos primarios sobre más de 1,000 jóvenes, 35 empresas y otros actores del ecosistema) para recopilar información esencial sobre los jóvenes locales, como sus niveles de motivación y situación económica, así como información de mercado que incluye las necesidades de contratación y carencias actuales.

En particular, este diagnóstico destacó el hecho de que los jóvenes enfrentaban importantes barreras emocionales y personales. Por lo tanto, se consideró esencial un programa de eficacia personal integral y de gran alcance para lograr los objetivos de empleabilidad del proyecto.

Por lo tanto, CRESCER perfeccionó su enfoque, aplicando las siguientes lecciones:

- Los facilitadores deben poseer ciertas habilidades aparte de las “típicas” de un asesor de negocios, como sólidas habilidades comerciales e interpersonales. Más bien, los asesores comerciales también deben mostrar empatía; atención constante, dedicada y sensible a todos en el grupo; y autenticidad. Estas son habilidades que se pueden enseñar y todos los equipos de facilitadores deben poseerlas.
- Centrarse en el aprendizaje experiencial, basado en la experiencia de la vida diaria de los jóvenes
- Facilitar el aprendizaje a través del trabajo en grupo, incluida la autorreflexión profunda y discusiones grupales, en lugar de conferencias.
- El facilitador debe ser flexible y emplear una amplia caja de herramientas para adaptarse y reaccionar a diferentes situaciones y grupos, en lugar de ceñirse a un plan fijo.

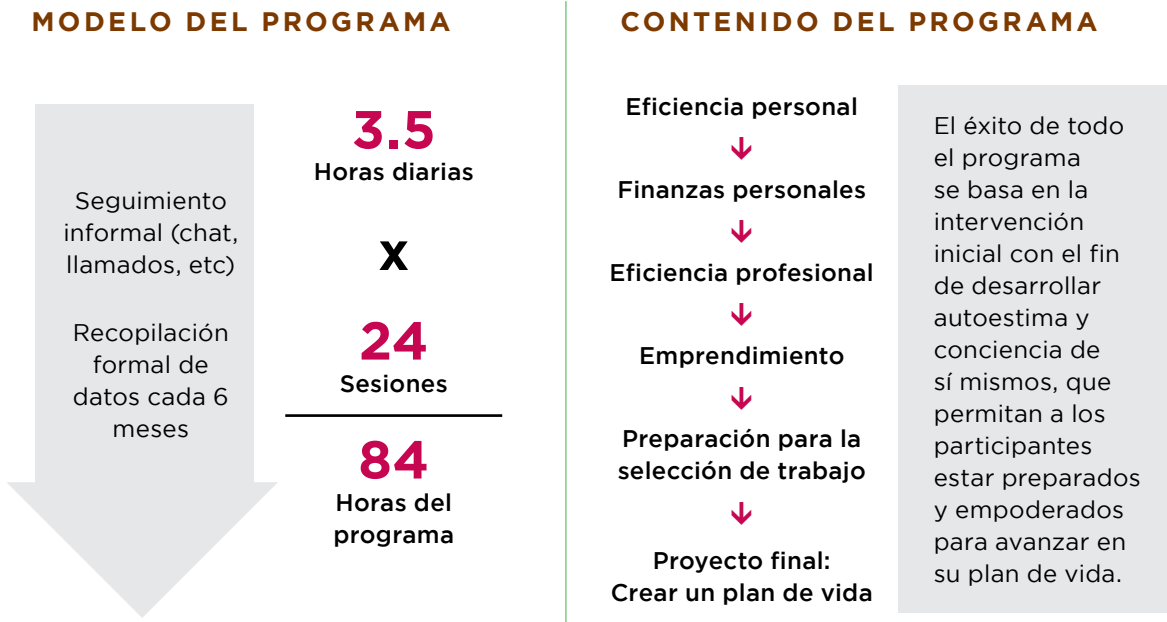
**SUGERENCIA: DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL**

CRESCER Brasil ha descubierto que el trabajo en grupo puede ser más poderoso que las sesiones de tutoría individuales. Trabajar con grupos de hasta 25 personas por facilitador permite un impacto significativo a mayor escala.

Participantes:

- Preocuparse que no esten solos
- Aprender a escuchar
- Desarrollar empatía
- Aprender sobre el trabajo en equipo y el trabajo comunitario
- Crear una red sólida
- Aprender el poder de la vulnerabilidad y la capacidad de controlar sus reacciones.

Figura 5. Enfoque del desarrollo de la fuerza laboral de CRESCER





### **CHILE: Adopción de un enfoque ecosistémico para abordar las asimetrías del mercado laboral**

Además de trabajar directamente con los participantes, EmpleaT ha adoptado un enfoque ecosistémico para abordar las asimetrías más amplias del mercado laboral, conectando y consolidando una variedad de actores para maximizar y mantener el impacto.

En primer lugar, EmpleaT construyó conexiones y facilitó conversaciones constructivas entre el sector privado, el gobierno (por ejemplo, el Servicio Nacional para la Mujer y la Equidad de Género - SernamEG), intermediarios laborales y escuelas técnicas. La esencia del enfoque radica en alinear formas de comunicación, destacar oportunidades e intereses comunes y unir acciones y acuerdos hacia objetivos comunes.

La perspectiva que obtuvo EmpleaT trabajando directamente con los participantes del proyecto le permitió jugar un papel facilitador en todo el ecosistema. Haría un ciclo de información desde el nivel básico hacia los actores del ecosistema (por ejemplo, mujeres que son excluidas del empleo en múltiples empleadores) y desde los actores del ecosistema de vuelta al diseño del programa (por ejemplo, realizar un taller con todos los actores).

“EmpleaT reduce la brecha entre las empresas y las personas más vulnerables de estas localidades, para que ellas sientan que tienen las mismas posibilidades que las personas de la capital. Queríamos crear estas oportunidades, pero no sabíamos cómo ni dónde y EmpleaT nos acercó a la OMIL [Oficina Municipal de Información Laboral]; ahora tenemos un contacto directo que no teníamos antes”.

Laurie Bonnemaison, Recursos Humanos, Ingevent - Empresa privada y empleadora de participantes de EmpleaT

En segundo lugar, EmpleaT creó conexiones con empresas privadas que sirven como empleadores potenciales. Se han establecido diez alianzas con el sector privado en las áreas circundantes de la mina mediante las referencias de Anglo American. Estos incluyen empresas internacionales como Aramark, Komatsu y Sodexo. Se firmaron acuerdos de alianzas para crear puestos para pasantes (practicantes) de escuelas técnicas, recibir candidatos para vacantes de puestos permanentes y apoyar entrevistas simuladas.

Finalmente, EmpleaT ha identificado formas de desarrollar directamente la capacidad dentro de las organizaciones. Algunos ejemplos incluyen:

- Desarrollar capacidades en las oficinas laborales intermediarias (oficinas municipales responsables de compartir oportunidades de empleo con los solicitantes de empleo, brindar capacitación para la preparación laboral, etc.) para aumentar las destrezas de los equipos, la credibilidad en el mercado laboral y la alineación con las necesidades y requisitos de las empresas locales, escuelas técnicas y fuerza laboral.
- Capacitar a los profesores de las escuelas técnicas sobre las metodologías EmpleaT (por ejemplo, elaboración de CV, consejos para entrevistas, efectividad personal), lo que les permitirá mejorar su habilidad para preparar a los estudiantes para sus pasantías y aumentar sus oportunidades de ubicación laboral.

CRESCER y EmpleaT intercambian continuamente sus métodos, aprendizajes, correcciones y mejoras del curso, contribuyendo al continuo perfeccionamiento de una metodología para aumentar la empleabilidad de jóvenes y mujeres.

### **SUGERENCIA: DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL**

Mejorar el mercado laboral. La formación para desarrollar la capacidad y las habilidades personales no es suficiente para aumentar las colocaciones laborales. Es fundamental mejorar el mercado laboral mediante la participación de instituciones y actores públicos-privados clave.

## **BASADO EN LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA, EL PILAR DE DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL ES EFECTIVO CUANDO:**

Las habilidades de los potenciales empleados se desarrollan a través de la implementación directa para abordar el lado de la “oferta”.

Existe un enfoque de gran alcance para promover la eficacia personal (es decir, la confianza en uno mismo y la autoconciencia), antes de entregar herramientas prácticas como elaborar un CV o entrevistas simuladas.

Se construye la “demanda” de los empleadores potenciales y se crean vínculos mediante la implementación y la facilitación indirectas.

Se crea la demanda local mediante el desarrollo de conexiones con los actores del ecosistema de apoyo:

- Fortalecer las instituciones y el sistema intermediario (si existen)
- Influir en las instituciones técnicas

El sector privado está intencionalmente sensibilizado y comprometido, consciente de los beneficios de cerrar la brecha de género o juventud y el papel que pueden desempeñar para lograr este cambio.

“ Los pasantes de los liceos [escuelas técnicas] que han participado en EmpleaT son diferentes a los demás pasantes; parecen saber lo que quieren de la vida. Están mejor preparados”.

Carlos Larrain de Larrain y Salas - Empresa privada y empleadora de los participantes de EmpleaT



*Erika Ruhle y Roxana Carvajal, participantes de EmpleaT, Chile.*

## DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR: INFLUYENDO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA FAVORECER LA PRODUCCIÓN DE QUESO (BRASIL)



El proyecto CRESCER en Brasil identificó al sector del queso como una oportunidad particularmente prometedora para fomentar el crecimiento económico. Durante su primer año, CRESCER centró sus esfuerzos para desarrollar la cadena de valor del queso, brindando asistencia técnica y acceso a los mercados para 46 productores de queso. Luego, un diagnóstico exhaustivo del sector destacó una idea clave: si bien el 90 por ciento de la producción actual de la región era queso fresco, había una oportunidad de mercado de valor agregado para el queso madurado. Las regiones productoras de queso de Brasil habían dejado de fabricar queso madurado tradicional, debido a una legislación que solo permitía productos lácteos pasteurizados, sin embargo existía una fuerte demanda latente de estos productos.

Satisfacer esa demanda significaría pasar de un mercado de productos básicos - en el cual el queso fresco es comprado por intermediarios que fijan el precio - a un mercado de valor agregado en donde los quesos madurados se venden a un precio superior. Los productores podrían continuar fabricando algo de queso fresco para mantener el flujo de efectivo, pero al final aumentar sus ingresos, concentrando sus esfuerzos en la producción de quesos maduros con un alto valor de mercado, utilizando técnicas tradicionales.

La mayor atención en un enfoque de ecosistemas en el segundo año del proyecto aumentó significativamente el potencial de impacto. El proyecto CRESCER compartió los resultados del diagnóstico con todos los actores clave, incluida la Institución de Asistencia Técnica y Extensión Rural (EMATER), el municipio y los principales productores de leche, que habían participado en la investigación. El claro caso de negocio entregó a los actores clave un incentivo para sentarse a la mesa y comenzar un diálogo sobre lo que se podría hacer para desarrollar el sector. El documento se compartió ampliamente en toda la industria y CRESCER comenzó a organizar mesas redondas sectoriales, para hablar sobre la oportunidad de mercado y las brechas reveladas por el diagnóstico.

“ Cuando CRESCER comenzó, pensamos que era solo otro programa de asistencia técnica, ya que hay muchos en la actualidad. Sin embargo, en la segunda fase, ellos se diferenciaron del resto. A través del intercambio de conocimientos, CRESCER creó alianzas que son mucho más importantes porque nos permiten a todos llegar a más personas, ofreciendo mejores servicios y obtener resultados más eficientes”.

Veterinario Carlos Abreu, EMATER

Este esfuerzo conjunto ha arrojado resultados como:

- Las organizaciones de asistencia técnica (es decir, EMATER y TetraTech) que habían estado ofreciendo su propia capacitación, cada una de forma aislada, comenzaron a cooperar y a lograr eficiencias, trabajando juntas hacia metas comunes.
- Los productores, unidos por el objetivo común de producir y comercializar quesos maduros, aumentaron su poder de negociación y la representación unificada de sus intereses colectivos al fundar la Associação Municipal dos Produtores do Queijo do Serro (AMPAQS) en enero de 2018: esto representó **la primera asociación de productores de queso que se constituyó en el municipio de Conceição do Mato Dentro.**
- En junio de 2018, el sector logró uno de sus objetivos clave: **un cambio en la regulación que permite la venta de queso madurado fuera del estado de Minas de Gerais, aumentando significativamente el tamaño total del mercado.** El movimiento en Conceição unió las voces de otras regiones productoras clave (Serro-11 municipios, Canastra-5 municipios) para llevar el tema a nivel nacional. Por decreto presidencial,



se promulgaron nuevas regulaciones que permiten la venta de queso madurado en todo el país.

Las mesas redondas sectoriales, con la asociación de productores de queso como actor principal, han continuado construyendo la gobernanza de la cadena de valor y asegurando responsabilidades. El proyecto CRESCER ha comenzado a cambiar su enfoque de facilitar las conversaciones a fortalecer la gobernanza y las instituciones dentro del ecosistema, para que funcionen de manera sostenible por sí mismas.



Brazil CRESCER, tienda de quesos en Ampag.

#### **SUGERENCIA: DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR**

Equilibrar la energía y los esfuerzos dirigidos a crear capacidades en los emprendedores y productores, con el fin de fortalecer el ecosistema.

#### **BASADO EN LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA, EL PILAR DE DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR ES EFECTIVO CUANDO:**

Se identifican y priorizan sectores de alto potencial

Se lleva a cabo un completo diagnóstico de la industria y se elabora un plan específico

Se identifican y abordan los cuellos de botella clave en la oferta y la demanda

Los principales actores de la cadena de valor se involucran, al compartir el diagnóstico para informar una visión compartida

Tanto emprendedores / productores como el ecosistema participan en todo el programa

## IV. IMPACTO Y RESULTADOS

El programa ha creado un impacto en todos los pilares, respaldando 5.421 puestos de trabajo, el 19% de los cuales son puestos recién creados.



*Aurélio de Barros, participante de CRESCER, en Brasil.*

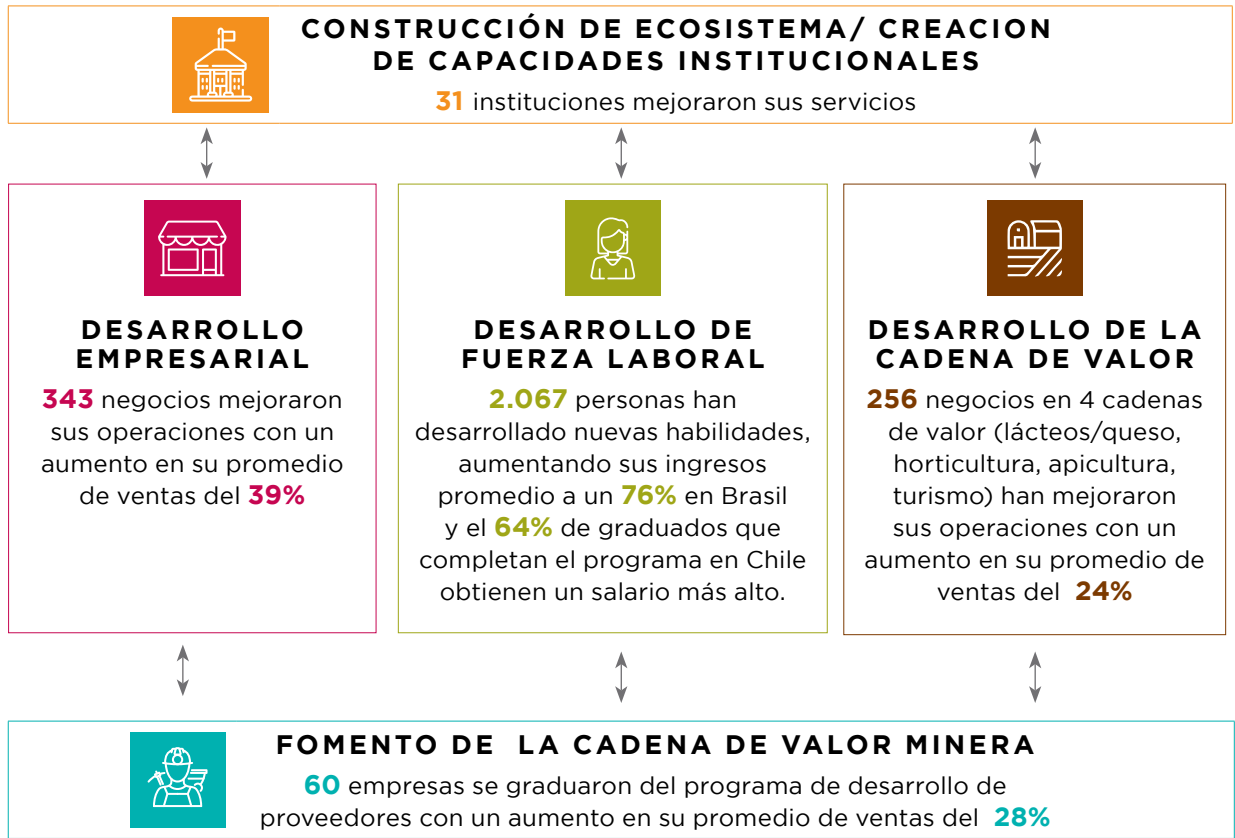
Este impacto ha sido distribuido a través de las áreas geográficas. Emerge Perú ha apoyado a más de 343 empresas para que mejoren sus operaciones durante una época de estancamiento económico; EmpleaT ha capacitado a casi 1.800 participantes para mejorar sus habilidades

de empleabilidad\*, y CRESCER ha apoyado a cuatro cadenas de valor, con 256 empresas de estos sectores, adoptando nuevas prácticas. Además, CRESCER ha capacitado a 275 jóvenes desde diciembre de 2019 (superando la meta del proyecto de 180 para diciembre de 2018).

---

*\* Incluye participantes en sesiones de capacitación, realizadas tanto directamente por el personal del proyecto, como en asociación con organizaciones locales, como escuelas técnicas y oficinas de intermediación local (OMIL).*

Figura 6. Enfoque y Resultados de Impacto del Programa Pilar



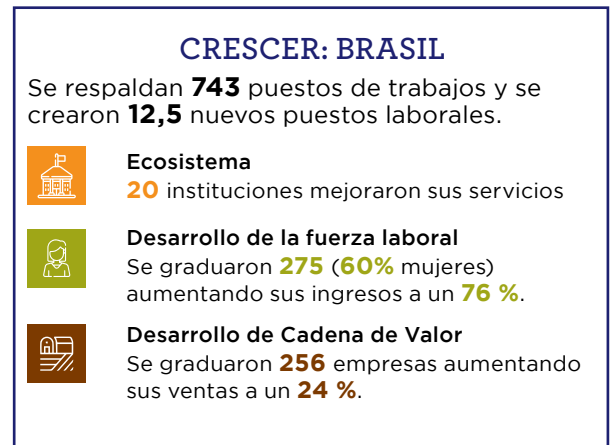
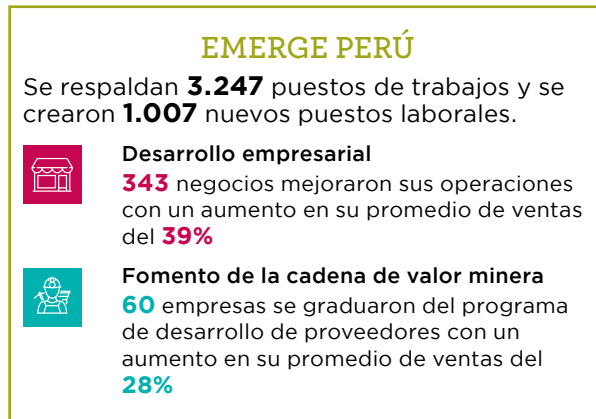
De los resultados a diciembre 2019 para Chile y Brasil; a marzo 2020 para Perú.



Ivonne Magna, participante de EmpleaT, en Chile.



Figura 7: Resultados de impacto a nivel país



CRESCER, Brasil.

## Historia de impacto:

# Cambiando comportamientos, cambiando vidas



Familia de Moisés y Roberta.

“ ‘Jovens Rurais’ te cambia como persona. Esto nos une, crecemos juntos. Mejorar sin esta ayuda es muy difícil. Muchas veces, ni siquiera sabes que el cambio es una opción, y las mayores barreras son la timidez y la falta de confianza en uno mismo”.

Roberta Silva, participante del proyecto

Un día, mientras visitaba el centro cultural local en la comunidad de Santo Antônio do Norte en Brasil, Moisés Silva, de 21 años, escuchó una conversación que cambiaría su vida. Una encargada del proyecto de “Jovens Rurais” - que es una iniciativa de CRESCER para generar oportunidades de empleo para los jóvenes - estaba hablando a un grupo de jóvenes sobre el programa. Moisés todavía

puede recordar lo que pensó mientras la escuchaba: “Mi comunidad no tiene nada ni ofrece nada y esta es una oportunidad para algo nuevo. Tengo que inscribirme”. Incluso él invitó a su tía, Roberta Silva, que a sus 29 años no era mucho mayor que él. Ella también se dio cuenta que el proyecto ofrecía una oportunidad única que no podría encontrar en ningún otro lugar de la comunidad.

Ambos ingresaron al programa en un momento en el que sus vidas estaban llenas de dudas. Moisés estudiaba música de forma remota, mientras horneaba tortas y pasteles para ganarse la vida. Sus padres desaprobaban su interés por la música y se avergonzaban de su forma de hornear y, como resultado, Moisés estaba abrumado por las dudas y la vergüenza. Roberta luchó por superar su timidez y no estaba trabajando ni estudiando; en vez de eso, pasaba sus días en casa.

Sin embargo, a través del programa Jovens Rurais, ambos jóvenes llegaron a comprenderse mejor a sí mismos, sus deseos y sus sueños. Al participar en sesiones centradas en la autoconciencia, el empoderamiento y la eficacia personal, ellos descubrieron que muchos de los otros jóvenes del curso enfrentaban inseguridades y miedos similares. Al ver a sus compañeros progresar en el programa, les dio a Moisés y Roberta la confianza de que ellos también podían hacerlo. “Sandro, nuestro facilitador, conoce a cada uno de nuestro grupo. Él es increíble. Te invita a hablar, cuando no tienes la confianza para hacerlo. Él realmente se conecta y se preocupa por nosotros. Nos

ayuda a florecer”, dijo Roberta.

Moisés y Roberta ganaron confianza en sí mismos y aceptaron quiénes eran. Su comportamiento comenzó a cambiar y, a su vez, eso cambió sus vidas. Junto con otros 10 jóvenes - la mitad de ellos ex participantes del programa Jovens Rurais - formaron una asociación cultural y fundaron la Casa de Música para enseñar música, teatro y artes a los jóvenes. Pronto ellos estarán ofreciendo un curso de pastelería, que esperan les dará a las mujeres de la comunidad una nueva habilidad para ganarse la vida. Moisés es el profesor de música y repostería y Roberta es la secretaria de la asociación.

Los efectos positivos de sus perspectivas mejoradas también han influido en sus relaciones familiares. Una vez que Moisés dejó de avergonzarse de quién era, no permitió que los comentarios de sus padres le quiten la confianza en sí mismo. “Nunca

sabré qué hacer para complacerlos, pero ahora confío en mí mismo”.

Roberta también ha podido inspirar a su marido a superar su timidez. Al principio, cuando él la vio hablar y hablar, se sorprendió mucho por el cambio e incluso tuvo un poco de miedo. “Sin embargo, a través de mí, él se ha vuelto más seguro y también ha comenzado a hablar. Eso ha tenido un gran efecto en nuestro matrimonio y en su trabajo, y ahora él también tiene amigos”, dice Roberta.

Por su parte, Moisés no puede evitar reflexionar sobre el gran cambio en su vida que comenzó con solo escuchar una conversación. “Yo no sabía quién era yo y no valoraba lo que hacía”, dijo. “Me sentía avergonzado de hornear pasteles y ahora entiendo que es un talento.

He seguido horneando con orgullo y eso me ha permitido construir la Casa de Música”.

## Historia de impacto: Nuevos comienzos



Rebeca Alvarez.

“ A través de las sesiones de mentoría de EmpleaT, me di cuenta de que tenía cualidades que daba por sentadas y que tenía la capacidad de encontrar un trabajo mucho mejor al cual había aspirado”.

Rebeca Alvarez, participante del proyecto

Hace tres años, Rebeca Álvarez tomó una decisión difícil. Después de terminar una relación abusiva, la madre soltera de dos hijos adultos decidió dejar su ciudad natal en



Ecuador y buscar trabajo en la capital de Chile, Santiago. No conocía a nadie allí, pero ella necesitaba un nuevo comienzo y vio ésta como una oportunidad. Sin embargo, incluso sus propios hijos advirtieron a la exadministradora de 47 años que solo encontraría trabajo como ama de llaves o cuidadora.

En efecto, el primer trabajo de Rebeca en Chile fue de niñera. Poco después, cambió a un trabajo a tiempo parcial, colocando sellos en cajas de exportación. Buscó mejores oportunidades, pero como no estaba familiarizada con la ciudad, no tenía una red de contactos locales y sólo poseía una visa temporal, no tuvo suerte para lograr su objetivo.

Sin embargo, un día vio un anuncio en Facebook sobre el proyecto EmpleaT. Suponiendo que no tenía nada que perder, ella postuló. Fue aceptada y pronto se inscribió en talleres de capacitación y sesiones de tutoría individuales que la ayudaron a desarrollar la eficacia personal, la confianza en sí misma y le entregaron herramientas prácticas para la búsqueda de empleo.

Al mismo tiempo que Rebeca buscaba reiniciar su carrera, Francisco Perinetti buscaba contratar un cajero para su restaurante. Se había graduado del proyecto Emerge Chile y era dueño del Restaurante Hotel Plaza en Los Andes. A menudo veía a un miembro del equipo de EmpleaT llevando a cabo sesiones de tutoría en su restaurante y le pidió que lo ayudara a encontrar candidatos para el puesto.

“Tú puede notar inmediatamente la diferencia en los candidatos de EmpleaT. Ellos parecen estar mejor preparados; te miran a los ojos, muestran confianza y tienen ideas claras sobre quiénes son y qué pueden ofrecer”, dijo Francisco.

“Confío en el programa y tengo más confianza al saber que estas personas han pasado por un proceso serio para convertirse en mejores empleados”.

El personal de EmpleaT le envió a Francisco tres currículums y uno de ellos era el de Rebeca. Ella consiguió el trabajo, en menos de dos meses después de completar el programa. Rebeca ha estado trabajando para Francisco durante casi un año y el trabajo estable y los ingresos le han cambiado la vida. Como ahorradora permanente, ella está feliz de volver a ganar lo suficiente para poner algo de dinero en el banco. “Como madre soltera, aprendí que tenía que ahorrar dinero, para estar preparada para cualquier situación imprevista”, explica ella.

Pero el impacto del proyecto EmpleaT no ha sido únicamente financiero. Rebeca también ha recuperado la confianza en sí misma y ha hecho nuevos amigos. Incluso un compañero laboral de su nuevo trabajo le presentó a su prometido actual. “Al participar en EmpleaT, accedí a una red. Me volví parte del mercado laboral formal, [mi mentora] Camila me hizo darme cuenta de que mi experiencia laboral en Ecuador era relevante y que la historia de mi vida era valiosa. Sin eso, no estaría sentada en este escritorio”.

## Historia de impacto:

# Manos maravillosas y Mercados maravillosos



*Claudio Chávez Tejada, participante de Emerge Perú.*

“Nos hemos convertido en un verdadero negocio. Hemos aprendido a captar y mantener clientes y a convertir los desafíos en oportunidades.”

*Teresa Blanco, participante del proyecto.*

En agosto de 2015, Teresa Blanco y Maritza Peñaloza, crearon una asociación de artesanos en Moquegua para fabricar muñecas tradicionales y grabados en cobre. “¿Por qué no se puede reconocer a la región por algo más que minería?” pensaron ellas. Le pusieron un nombre a la asociación: “MAKIKUNA”, que significa “manos maravillosas” en el idioma indígena quechua. La asociación tuvo un comienzo exitoso. Aproximadamente un año después de su formación, los miembros se habían ganado una reputación dentro de la comunidad y comenzaron a impartir talleres de artesanía en el Centro de Información de Anglo American (un lugar de reunión comunitaria que ofrece talleres y exhibiciones gratuitas

sobre el arte y la cultura de la región) en Moquegua.

Pero entonces, inesperadamente, Teresa perdió la vista. Ella pensó que no podía seguir trabajando. Sin embargo, los miembros de la asociación valoraban su visión estratégica más que su vista y la nominaron para presidir MAKIKUNA. “Todos estábamos enfocados en el diseño y la producción. También estoy a cargo de la comercialización; necesitábamos a alguien que planificara y pensara”, explicó Maritza.

A principios de enero de 2018, en el Centro de Información de Anglo American, Teresa y Maritza se enteraron del proyecto Emerge y se inscribieron. La capacitación les permitió profesionalizar su negocio e identificar nuevas oportunidades de mercado más amplias, que no habían considerado antes. “El asesor de Emerge nos ayudó a distribuir las responsabilidades de acuerdo con las habilidades y a organizar nuestras finanzas y precios”, dijo Teresa.

MAKIKUNA asistió a la feria de negocios celebrada en Moquegua en noviembre de 2018 - el Ministerio de Producción de Perú, en asociación con Anglo American y el equipo de Emerge organizaron dos de estos eventos - y ellas se ganaron tres nuevos clientes: Anglo American, Fluor (a cargo de administrar todos los contratistas para

la construcción de la mina Quellaveco), y el Hotel Casa Andina.

En los últimos 12 meses, MAMIKUNA ha incrementado sus ventas en un 20 por ciento y, desde la feria de negocios, ha tenido compras consistentes de estos clientes.

En el último año, Maritza dice que muchos otros grupos se han acercado a ella y a Teresa, para pedirles consejos sobre qué hacer para que una asociación funcione.

“Nos hemos convertido en un verdadero negocio. Hemos aprendido a captar y mantener clientes y convertir los desafíos en oportunidades”, dice Teresa.

Maritza agrega que Emerge ayudó a exponerlas a nuevas y más amplias oportunidades para vender sus artesanías.

## Historia de impacto:

# El negocio brota del Jardín



*Simone Simones, participante de Crescer, Perú.*

“Ahora tengo dinero para ahorrar, comprar ropa e ir al salón de peluquería. Me encanta poder peinarme, me siento bonita”.

Simone Simones

Simone Simones solía cosechar las verduras del jardín de minas Gerais en Brasil. Ella destinaba la mayor parte de las verduras para el consumo familiar y el resto lo vendía en el mercado local de los viernes, obteniendo un ingreso semanal de alrededor de \$ 20. No había otras opciones de mercado en ese momento y ella no se daba cuenta de que existía el potencial de ganarse la vida con la horticultura.

Hace dos años se incorporó a CRESCER y comenzó a recibir asistencia técnica, para convertir el huerto en un negocio que pudiera vincularse a la cadena de valor de la horticultura. “Lo más importante que aprendí fue cómo cultivar las plántulas, formas de planificar con anticipación y plantar todas las especies y registrar las ventas”, dijo. Simone tiene ahora un contrato con la oficina de compras públicas locales para suministrar sus productos destinados a las comidas en las escuelas locales - una oportunidad creada por la asesoría de



CRESCER entregada a la Prefectura de Conceição do Mato Dentro para la mejoría de sus compras locales.

Este contrato incluye precios fijos de 30 por ciento por encima del mercado regular, un paso dado para promover la producción familiar local. El ochenta por ciento de lo

que produce Simone en su jardín de 1.700 metros cuadrados va a las escuelas y el resto se vende en el mercado de los viernes.

Su ingreso semanal ha aumentado a US \$ 100. “Ahora tengo dinero para ahorrar, comprar ropa e ir al salón. Me encanta poder peinarme, me siento bonita”, dijo Simone.



Participantes de Emerge Perú, Maritza Juárez Peñaloza y Ana Arias y Roxana Ariase.





## V. CONCLUSIONES FINALES Y LECCIONES APRENDIDAS

Las conclusiones y las lecciones aprendidas del programa sirven para informar el diseño y la implementación de futuros proyectos de desarrollo económico local.

Después de tres años de implementación, Mas allá de la extracción proporciona información útil sobre cómo las inversiones de las empresas mineras pueden permitir un crecimiento económico local, sostenible e inclusivo. Mientras se potencia la presencia de Anglo American, la estrategia implementada por Mas allá de la extracción activa nuevas oportunidades para la creación de riqueza independientemente de la mina y fortalece los ecosistemas para respaldar la continuidad a largo plazo de tales oportunidades.

### **LECCIÓN # 1: LAS EMPRESAS MINERAS NO PUEDEN LOGRAR EL OBJETIVO SOLAS.**

Algunos programas bien intencionados pueden tener como objetivo abordar problemas complejos de forma independiente. Sin embargo, el programa de experiencia Mas allá de la extracción apunta a la efectividad de adoptar un enfoque más colaborativo. Esto puede comenzar, identificando las necesidades insatisfechas dentro del alcance del trabajo y

después trabajando junto con los actores del ecosistema para determinar qué capacidades se pueden construir, qué información se puede compartir y qué vínculos y conversaciones se pueden facilitar. Además, el enfoque Mas allá de la extracción se centra en intervenciones que complementan lo que los actores del ecosistema ya están haciendo, en lugar de competir o duplicar esfuerzos.

### **LECCIÓN # 2: A “LARGO PLAZO” ES EL MANTRA PARA UN ENFOQUE ECOSISTÉMICO.**

Si bien la convicción de que un enfoque a largo plazo tiene el mayor potencial de impacto sostenible - el cual puede estar establecido a nivel de sedes de una asociación - este enfoque puede perder prioridad a medida que las unidades comerciales locales enfrentan demandas inmediatas sobre el terreno. El establecimiento de una gobernanza de asociación eficiente -que



asegure una toma de decisiones rápida y bien informada- y una activa presencia participativa resguarda los objetivos comunes y permite que el programa mantenga su visión a largo plazo.

### **LECCIÓN # 3: TRABAJAR CON EL ECOSISTEMA REQUIERE AGILIDAD Y FLEXIBILIDAD.**

La experiencia de Mas allá de la extracción ha demostrado que puede ser más eficaz comenzar con un plan piloto - para mejorar y profundizar los conocimientos y refinar la metodología en función de los aprendizajes obtenidos- en vez de intentar construir el plan „perfecto“ y luego implementarlo inmediatamente con los actores del ecosistema. Este enfoque gradual genera credibilidad, involucra a los actores relevantes y los invita a que entreguen su retroalimentación durante todo el proceso (en lugar de “imponer” un plan ya hecho) y deriva a una implementación y resultados consolidados. Los actores de los ecosistemas deben participar - desde el principio y durante todo el programa- en las siguientes actividades:

- *Diagnóstico:* el proyecto debe entrevistar a todas las partes interesadas clave para el diagnóstico, compartir y discutir los resultados con ellos.
- *Medición y evaluación de resultados:* La transparencia y las correcciones a tiempo, fortalecen la confianza y generan compromiso. Compartir los resultados con las partes interesadas clave, reconocer la necesidad de realizar correcciones de manera oportuna y proponer soluciones para mejorar aún más el programa a lo largo del camino, todo motiva al cambio de comportamiento.
- *Gestión del conocimiento:* Sistematizar, documentar y difundir la experiencia y el conocimiento generado por el programa ayuda a replicar acciones en otras comunidades anfitrionas.

### **LECCIÓN # 4: ENFOCARSE EN EL MERCADO MÁS AMPLIO ES CLAVE.**

La implementación del programa ha destacado que un énfasis excesivo en la vinculación a la

cadena de valor de la minería puede generar riesgos, como perpetuar la dependencia de la empresa minera y perder oportunidades para desarrollar otros sectores o cadenas de valor de alto potencial. Esto es particularmente importante porque las perspectivas de empleo en las empresas mineras son limitadas (especialmente después de la etapa de construcción) y no todas las empresas locales tienen el potencial de estar vinculadas a la cadena de suministro de la mina. Por lo tanto, comprender las ventajas competitivas y las oportunidades de mercado de toda la economía local es un primer paso esencial para determinar las actividades del programa. Es vital evaluar las opciones de diversificación en diferentes horizontes temporales, identificando no solo las oportunidades existentes, sino también aquellos sectores y cadenas de valor que, si bien no maduran en el presente, tienen el potencial de desarrollar e impulsar la prosperidad económica en el mediano y largo plazo.

### **DESAFÍOS CONTINUOS:**

*Sostenibilidad:* si bien el programa motivó la autorreflexión, la colaboración y la acción, tanto en los participantes como en las instituciones asociadas, la construcción de un ecosistema sólido y funcional toma tiempo y requiere de profundos cambios culturales y estructurales. Sigue habiendo brechas de capacidad institucional y, sin el programa como actor facilitador y vinculador, las instituciones sólidas con credibilidad y un mandato impulsado por el mercado tendrán que accionar las conversaciones y garantizar las responsabilidades.

- **EmpleaT (Chile):** El ecosistema de la fuerza laboral se encuentra en una etapa relativamente avanzada, aunque los vínculos entre algunos actores siguen siendo frágiles. Las organizaciones (OMIL, escuelas técnicas, etc.) sostienen que aún requieren más desarrollo de capacidades para internalizar las metodologías y, en última instancia, eliminar las asimetrías actuales del mercado.
- **CRESCER (Brasil):** El grado de dependencia del ecosistema en el proyecto varía entre sectores, por lo que requiere una participación más o menos intensa por parte del equipo del proyecto.

- **Emerge (Perú):** A diferencia de EmpleaT y CRESCER, Emerge se enfrenta a un ecosistema empresarial extremadamente limitado. El proyecto mapeó y reunió a actores clave y facilitó sesiones de trabajo para unirse a ellos, en la búsqueda de un objetivo común. Sin embargo, aún es un sistema incipiente. Quedan brechas en las instituciones públicas, la academia y las cámaras de comercio las cuales deben ser abordadas, con el fin de consolidar la confianza, los vínculos y las interacciones necesarias. Las lecciones de la intervención directa de Chile y Brasil en las organizaciones públicas resultarán útiles.

*Tiempo:* El programa requiere más tiempo para garantizar un impacto sostenible mediante la consolidación de conocimientos y capacidades entre los actores del programa, aumentando la integración y el funcionamiento de las redes, dejando capacidad instalada en las instituciones públicas e influyendo aún más en las políticas públicas para establecer oportunidades de mercado latentes para muchos sectores.

*Medición de impacto:* Para construir alianzas público-privadas más eficientes, estratégicas, coordinadas y sistematizadas, sería útil contar con una metodología global para evaluar todos los impactos típicos, cuando la minería ingresa a una región (es decir, un esquema que mapee los factores socioeconómicos, culturales y ambientales que normalmente se ven afectados).

- Capturar el impacto total del enfoque de ecosistema transversal es un desafío. Los indicadores concretos y cuantificables son fundamentales para articular los beneficios y el impacto de la visión a largo plazo en las métricas corporativas de la empresa minera privada y estos aún no existen para los enfoques sistémicos. Un estudio de terceros puede ayudar a comprobar la propuesta de valor / incentivos y el retorno de la inversión, para que las empresas mineras inviertan en esta forma estratégica a largo plazo.

*Tecnología:* existe la oportunidad de aprovechar la tecnología para aumentar el impacto y la escala, con un ligero aumento en los costes totales del programa.

- Hasta ahora, Mas allá de la extracción ha utilizado la tecnología de manera limitada, principalmente como un medio para mejorar el reclutamiento de participantes, proporcionar información relevante para el sector y proporcionar a los emprendedores sistemas contables básicos. Por ejemplo, EmpleaT usa Facebook para reclutar participantes y sus mentores usan WhatsApp para hacer seguimiento a los participantes entre sesiones, mientras que Emerge ha ayudado a los emprendedores a configurar herramientas básicas de Excel para rastrear el desempeño financiero. Vale la pena señalar que la introducción de herramientas tecnológicas – aunque sean simples – puede tener un impacto tanto en las habilidades de los trabajadores como en el desempeño comercial general.
- Sin embargo, existen oportunidades latentes de utilizar la tecnología para consolidar la metodología, brindar un aprendizaje continuo y mejorar la gestión empresarial. Esto puede incluir, por ejemplo, capacitación autoadministrada (por ejemplo, videos) para consolidar el conocimiento, actualizar lo aprendido y reemplazar parte del contenido del taller para los participantes con horarios menos flexibles o restricciones para viajar (por ejemplo, más participantes rurales). También existen oportunidades para el desarrollo y la difusión de mejores herramientas de análisis de datos, como sistemas de inventario.

*Intercambio de conocimientos:* existen oportunidades para ser más efectivos y sistémicos en el intercambio de conocimientos generados a través del programa, de modo que otras organizaciones, empresas mineras y donantes tengan las herramientas y la información para adoptar este enfoque de DEL (desarrollo económico local). El presente estudio de caso es un primer intento de abordar este desafío y busca abrir un diálogo continuo.









## VI. APÉNDICE

Figura 8. Evolución de Emerge Chile

<b>CONTINUO APRENDIZAJE Y PERFECCIONAMIENTO</b>	<b>2011</b>	Diseño simple (elaboración del plan de negocios) para 80 participantes
	<b>2013</b>	Prueba piloto de planes de estudio diferenciados y duración del programa según el tamaño de la empresa (Niveles 1 y 2); Dado el éxito del piloto, se comenzó un diseño más complejo (4 talleres con e-learning, tutoría y seguimiento 1: 1)
	<b>2014-15</b>	Perfeccionamiento continuo del contenido y la entrega de métodos
	<b>2016</b>	Se agregaron empresas más grandes (Nivel 3) con el objetivo de suministrar industrias más grandes (mineras y no mineras); El enfoque diversificado sienta las bases para la inclusión y la sostenibilidad
	<b>2017- Present</b>	Perfeccionamiento continuo del contenido y la entrega de métodos
<b>SELECCIÓN DEL EQUIPO</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Título universitario en negocios</li><li>• Experiencia en el sector privado</li><li>• Visión de negocios</li><li>• Motivación por el impacto social</li><li>• Desarrollo social y actividades empresariales</li><li>• Experiencia en formulación y evaluación de proyectos</li><li>• Empatía</li><li>• Liderazgo</li><li>• Iniciativa</li><li>• Excelentes habilidades analíticas</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Excelentes habilidades de comunicación</li></ul>
<b>SELECCIÓN DE PARTICIPANTES</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Asegúrese de que las expectativas del candidato se alineen con lo que ofrece el programa (asegúrese de que el acceso al financiamiento no sea la única / principal razón para postularse)</li><li>• Seleccionar candidatos con un interés genuino por aprender nuevas herramientas y modelos para crecer; idealmente con un plan de crecimiento o una idea</li></ul>
<b>RESULTADOS</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Más de 1.700 emprendedores han pasado por el programa</li><li>• 50% de crecimiento de las ventas entre los participantes de Nivel 1 y Nivel 2/3</li><li>• 300 participantes por año con una tasa de graduación del 70%</li><li>• &gt; 6 ROTI (es decir, \$6 en ganancias de ingresos por cada \$1 gastado); en 2016 logró un ROTI de &gt; 13</li><li>• ~ 37% de reducción en el costo por participante del 1º al 8º ciclo</li><li>• Cerca de 1.000 postulaciones por ciclo para 150 lugares disponibles (reputación sólida)</li></ul>

Figura 9: Resultados del programa a marzo 2020

	Objetivo del programa	Números de entrenados	Número de graduados	Porcentaje de meta logrado
<b>DESARROLLO EMPRESARIAL</b>				
<i>Objetivo: Número de participantes y emprendedores entrenados</i>				
Perú	645	589	343	91%
<b>DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL</b>				
<i>Objetivo: Número de mujeres y jóvenes entrenados</i>				
Chile	1300	2345	1792	180%
Brasil	180	296	275	164%
<b>Total</b>	<b>1480</b>	<b>2641</b>	<b>2067</b>	<b>178%</b>
<b>DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR</b>				
<i>Objetivo: Número de participantes y emprendedores entrenados</i>				
Brasil	180	332	256	184%
<b>ECOSISTEMA</b>				
<i>Objetivo: Número de instituciones en el ecosistema que mejoraron sus servicios</i>				
Chile	5	11		220%
Brasil	7	20		286%
Perú	4	4		100%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>31</b>		<b>194%</b>
<b>FOMENTO DE LA CADENA DE VALOR MINERA</b>				
<i>Objetivo: Número de negocios graduados</i>				
Perú	80	88	60	75%
<b>Total General</b>	<b>2401</b>	<b>3681</b>	<b>2726</b>	<b>153%</b>
<b>TRABAJOS CREADOS</b>				
<i>Objetivo: Número de trabajos netos creados</i>				
Brasil	15	12.5		83%
Perú	181	1007		556%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>1019,5</b>		<b>520%</b>
<b>TRABAJOS RESPALDADOS</b>				
<i>Reportados únicamente: no se fijó un objetivo formal</i>				
Chile	No disponible	412		No disponible
Brasil	No disponible	743		No disponible
Perú	1875	3247		173%
<b>Total</b>	<b>1875</b>	<b>4402</b>		<b>235%</b>





Emerge Perú, participante del negocio "Animal Center Torres"

## VII. AGRADECIMIENTOS

Las siguientes personas dedicaron amablemente su tiempo, apoyando la investigación para este estudio de caso:

### BRASIL

**Flávia Magalhães**, Prefeitura de Conceição do Mato Dentro, Secretaria de Administración y Recursos Humanos

**Silvana Lages**, Prefeitura de Conceição do Mato Dentro, Secretaria de Cultura y Patrimonio

**Junia Silva**, Prefeitura de Conceição do Mato Dentro, Directora, Parques Municipales de Tabuleiro, Monumento Serra da Ferrugem y Salão de Pedras

**Carlos Frederico Abreu**, Instituto Técnico de Asistencia y Extensión Rural (EMATER), Veterinario / Técnico Rural

**Geraldo Oliveira**, LOJA do Queijo (Tienda de queso de la Asociación de Quesos AMPAQS), Vendedor

**Itamar Saldanha Oliveira**, Participante del programa CRESCER (Juventud Rural)

**Jaqueline Gomes Souza**, Participante del programa CRESCER (Juventud Rural)

**Moisés Elias Silva**, Participante del programa CRESCER (Juventud Rural)

**Roberta Júnia Silva e Silva**, Participante del programa CRESCER (Juventud Rural)

**Wesley Lúcio David Silva**, Participante del programa CRESCER (Juventud Rural)

**Simone Simões Pimenta**, Participante del programa CRESCER (productor rural)

**Jeso Ares Damazio**, Participante del programa CRESCER (Productora rural)

**Equipo TechnoServe**, Equipo completo CRESCER

**David Williams**, Antiguo Director TechnoServe - Brasil

## PERÚ

**José de la Paz**, Municipio de Mariscal Nieto, Jefe de Cooperación Técnica y Oficina de Mercados Externos

**Dora Cuba**, Ministerio de Producción, Coordinadora

**Juan Villanueva**, Municipio de Ilo, Jefe de Estudios

**Washington Zeballos**, Universidad Pública, Decano

**Carlos Marcel Gonzales**, Lugonal (Agua Elysian), Participante del programa (emprendedor)

**Justina Feliciano Sameuco**, Hotel Gran Mariscal, Participante del programa (emprendedora)

**Smith Hinojosa Poma**, Repuestos Moquegua, Participante del programa (emprendedor)

**Christian Linares**, Karel Clean, Participante del programa (emprendedor)

**Teresa Blanco**, Asociación de Artesanos Maki Kuna, Participante del programa (emprendedora)

**Maritza Peñaloza**, Artesana Asociación Maki Kuna, Participante del Programa (Emprendedora)

**Víctor Huacho**, Asociación WARI Albaricoque, Participante del programa (emprendedor)

**Muller PRE**, Asociación WARI Apricot, Participante Programa (emprendedor)

**Alberto Jiménez**, Gobierno Regional Moquegua, Gerente General

**Cecilia Ortiz**, Fundación Internacional de la Juventud, Coordinadora del Proyecto Juventud ADELANTE

**Francisco Raunelli**, Anglo American Quellaveco, Gerente de Desarrollo Socioeconómico

**Juan Manuel Tamayo**, Anglo American Quellaveco, Gerente de Compras Locales

**Equipo TechnoServe**, Emerge Perú, Equipo completo

## CHILE

**Lesly Meyer**, Servicio Nacional para la Mujer y la Equidad de Género - SernamEG, Personal de Buenas Prácticas

**Bárbara Oyarzún**, Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) Lo Barnechea, Coordinadora

**Pablo Soto**, Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) Colina, coordinador

**Natalia Santibañez**, Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) Colina, Responsable de Asociaciones Privadas

**Rocío Vargas**, Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) Til-Til, Coordinadora

**Jaime de la Melena**, Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) Nogales, Consejero Laboral

**Elka Rulhe**, Participante Programa EmpleaT

**Roxana Carvajal**, Participante Programa EmpleaT

**Rebeca Alvarez**, Hotel Plaza, cajera y asistente administrativa (antigua participante Programa EmpleaT)

**Edith Astudillo**, Participante Programa EmpleaT

**Alejandro Figueroa**, Ingevent (Compañía Asociada), mecánico (antiguo participante del programa)



**Jaime Espinoza**, Ingevent (Compañía Asociada),  
Prevención de Riesgos Laborales (antiguo  
participante del programa)

**Mario Hidalgo**, Escuela Técnica Carmelitas,  
Unidad Técnica Pedagógica

**Carlos Gallardo**, Escuela Técnica Los Andes,  
Decano

**Noelia Rossinelli**, Escuela Técnica Los Andes,  
Unidad Técnica Pedagógica

**José Lazcano**, Instituto IPLA, Decano

**Francisco Perinetti**, Hotel Plaza (Empresa  
asociada), Gerente

**Sofía San Martín**, Polpaico (Empresa asociada),  
Analista de Responsabilidad Social Corporativa

**Francisco Rivas**, Polpaico (Empresa asociada),  
Responsabilidad social empresarial

**Laurie Bonnemaïson**, Ingevent (empresa  
asociada), Recursos humanos

**Gianni Ferrufino**, Larrain y Salas (Empresa  
Asociada), Administradora de Contratos

**Carlos Larrain**, Larraín y Salas (Empresa  
Asociada), Gerente General

**Verónica Arenas**, Anglo American, Responsable  
de Emprendimiento, Empleabilidad y Compras  
Locales

**Equipo TechnoServe**, EmpleaT, Equipo completo

## GLOBAL

**Natascha Cunhas**, BID, Especialista Senior  
del Sector - Iniciativa del Sector Extractivo,  
Departamento de Infraestructura y Energía

**Martin Walter**, BID, Especialista Sectorial -  
Extractivo Departamento de Iniciativa Sectorial,  
Infraestructura y Energía

**Tomas Lopes**, BID Lab, Oficial de Inversiones

**Natalia Laguyas**, BID Lab, Especialista - Unidad  
de Programación de Operaciones

**Jon Samuel**, Anglo American, jefe del grupo de  
participación y desempeño social

**Maike Von Heymann**, Gerente de Asociación y  
Desarrollo Socioeconómico de Anglo American



# Tele TAXI

Seguridad y

953682018

f TELE TAXI ILO

Dirección: Jr. Callao N° 946

E-mail: jdr\_teletaxi\_eirl@hotmail.com

053 481500

*¡Tele Taxi Siempre a tu Servicio*



## VIII. NOTAS FINALES

- i Bárcena, Alicia, 2018: Estado de situación de la minería en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para un desarrollo más sostenible, Lima: CEPAL, [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116\\_extendidadfinalconferencia\\_a\\_los\\_ministros\\_mineria\\_lima.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116_extendidadfinalconferencia_a_los_ministros_mineria_lima.pdf).
- ii Franks, Daniel & Rachel Davis, 2014: Costos del conflicto empresa-comunidad en el sector extractivo: Iniciativa de responsabilidad social corporativa en el Colegio Kennedy de Harvard.
- iii Ibid.
- iv El ecosistema puede definirse como el entorno social y económico y los actores públicos y privados que afectan al sector, mercado o al problema local o regional. La fortaleza del ecosistema depende de la eficiencia, estabilidad y gobernanza de la red, así como de su capacidad para soportar la evolución del sector, mercado o tema correspondiente.
- v Véase página 'IV. IMPACTO Y RESULTADOS' en este documento.
- vi Bárcena, Alicia, 2018: Estado de situación de la minería en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para un desarrollo más sostenible, Lima: CEPAL, [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116\\_extendidadfinalconferencia\\_a\\_los\\_ministros\\_mineria\\_lima.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116_extendidadfinalconferencia_a_los_ministros_mineria_lima.pdf).
- vii Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard: Atlas de la complejidad económica, <http://atlas.cid.harvard.edu/>:  
 Perú: <http://atlas.cid.harvard.edu/explore/?country=173&partner=undefined&product=undefined&productClass=HS&startYear=undefined&target=Product&year=2016>  
 Chile: <http://atlas.cid.harvard.edu/explore/?country=42&partner=undefined&product=undefined&productClass=HS&startYear=undefined&target=Product&year=2016>  
 Brasil: <http://atlas.cid.harvard.edu/explore/?country=32&partner=undefined&product=undefined&productClass=HS&startYear=undefined&target=Product&year=2016>.
- viii ICCM, 2018: Papel de la Minería en las Economías Nacionales, Londres: [https://www.icmm.com/website/publications/pdfs/social-and-economic-development/181002\\_mci\\_4th-edition.pdf](https://www.icmm.com/website/publications/pdfs/social-and-economic-development/181002_mci_4th-edition.pdf).
- ix El conflicto puede definirse como “un espectro continuo que abarca desde un nivel bajo de tensión hasta situaciones intensificadas, que implican una ruptura total de la relación o violencia.” Véase Franks, Daniel & Rachel Davis, 2015: Costos del conflicto empresa-comunidad en el sector extractivo: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/01/presentacion-daniel-franks.pdf>.



- x Franks, Daniel & Rachel Davis, 2014: Costos del conflicto empresa-comunidad en el sector extractivo: Iniciativa de responsabilidad social corporativa en el Colegio Kennedy de Harvard.
- xi Por ejemplo, en 2018 la minería y las canteras representaron el 2,4 por ciento de la fuerza laboral de Chile, el 1,1 por ciento en Perú y el 0,4 por ciento en Brasil. Véase Organización Internacional del Trabajo, 2019: Estado OIT\*: Empleo por sector: estimaciones modeladas por OIT (\*ILO: OIT), noviembre de 2018: <https://www.ilo.org/ilostat/>.
- xii Franks, Daniel & Rachel Davis, 2015: Costos del conflicto empresa-comunidad en el sector extractivo: <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/01/presentacion-daniel-franks.pdf>.
- xiii Ibid.
- xiv Cooperativa.cl, 2017: Luego de 43 días termino la huelga en Minera Escondida: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/negociaciones-colectivas/luego-de-43-dias-termino-la-huelga-en-minera-escondida/2017-03-23/125744.html>
- xv eNCA, 2018: Anglo American reinicia mina de mineral de hierro en Brasil: <https://www.enca.com/business/anglo-american-restarts-iron-ore-mine-brazil>
- xvi El Comercio, 2019: El costo del bloqueo de Las Bambas: <https://elcomercio.pe/economia/peru/costo-bloqueo-bambas-mina-produce-2-cobre-mundo-noticia-620696>
- xvii Franks, Daniel & Rachel Davis, 2015: Costos del conflicto empresa-comunidad en el sector extractivo: <https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/01/presentacion-daniel-franks.pdf>.
- xviii Franks, Daniel & Rachel Davis, 2014: Costos del conflicto empresa-comunidad en el sector extractivo: Iniciativa de responsabilidad social corporativa en el Colegio Kennedy de Harvard.
- xix Cameron, Peter & Michael Stanley, 2017: Petróleo, gas y minería: libro de consulta para comprender las industrias extractivas, Washington: Banco Mundial.
- xx El área de influencia se define aquí como la mina y los municipios definidos por el gobierno que recibirán la mayor parte del impacto ambiental y socioeconómico. La población del área de influencia es la suma de todas las personas que viven en los correspondientes municipios definidos.
- xxi Warner, Michael & Rory Sullivan, 2017: Poner en práctica las asociaciones: alianzas estratégicas para el desarrollo entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, Nueva York: Taylor y Francis.
- xxii Agencia IBGE <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/en/agencia-press-room/2185-news-agency/releases-en/15766-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-cai-em-11-das-27-ufs-no-2-trimestre-de-2018>
- xxiii FJP DADOS Brazil, Proporção de pessoas de 15 a 29 anos que não trabalhavam e não estudavam segundo grupo etário (%). <http://fjpdados.fjp.mg.gov.br/educacao/>
- xxiv LTPULSO, 2019: Desempleo juvenil se mantiene por sobre el 17% en los últimos 8 años y participación baja 4,7 puntos: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/desempleo-juvenil-se-mantiene-17-los-ultimos-8-anos-participacion-baja-47-puntos/244847/>
- xxv Instituto Nacional de Estadística INE (Chile), 2016: Encuesta Nacional de Empleo: <https://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene>

## **SOBRE TECHNOSERVE**

TechnoServe trabaja con personas emprendedoras en los países en desarrollo para construir granjas, empresas e industrias competitivas. Somos una organización sin fines de lucro que desarrolla soluciones comerciales para la pobreza, vinculando a las personas con la información, el capital y los mercados. Nuestro trabajo se basa en la idea de que, dada la oportunidad, los hombres y mujeres que trabajan con esfuerzo, incluso en aquellos lugares más pobres, pueden generar ingresos, empleos y riqueza para sus familias y comunidades. Con más de cuatro décadas de resultados comprobados, creemos en el poder de la empresa privada para transformar vidas.





*Horticultura de Brasil*

#### **SEDE INTERNACIONAL**

1777 N Kent Street, Suite 1100 | Arlington, VA 22209

Tel: +1 202 785 4515 | Fax: +1 202 785 4544

[TECHNOSERVE.ORG](http://TECHNOSERVE.ORG)

