

LA NUEVA LETRA CHICA DE LOS CONTRATOS MINEROS

Gobernanza, sostenibilidad y diversidad comienzan a reflejarse en contratos con proveedores y socios estratégicos, en un contexto donde más mujeres participan en las áreas que los diseñan.

POR CONCETTA CACCIATORE

Durante años, el debate sobre mujeres en minería se midió en porcentajes de participación. Pero a medida que ellas ganan espacios en áreas estratégicas —legal, contratos, compliance y abastecimiento— surge una nueva pregunta en la industria: cómo impacta su presencia en la forma de estructurar acuerdos de largo plazo, en un momento en que gobernanza, sostenibilidad y gestión de riesgos pasan a formar parte central del diseño contractual.

Para Carla Rojas, directora de la consultora Diversity, la mayor presencia femenina en áreas de contratos y abastecimiento ha coincidido con un giro hacia mayor trazabilidad, cumplimiento y transparencia, dando paso a procesos menos “informales” y más auditables. Así, el contrato se vuelve un instrumento de gobernanza que fija estándares y reduce espacios de discrecionalidad.

Hoy, los contratos mineros ordenan precio, plazos y ejecución, pero también fijan condiciones sobre seguridad, derechos humanos, relacionamiento comunitario, trazabilidad, exigencias ambientales y mecanismos de auditoría. Con mayor escrutinio de los inversionistas y licencias sociales más frágiles, la dimensión ESG dejó de ser un anexo reputacional para convertirse en un componente contractual.

La encargada de la Unidad de

Género y Diversidad del Ministerio de Minería, Leslie Rauld, explica que “en contratos de largo plazo como licitaciones, se esperan cambios en las bases donde se incorporen condiciones de trabajo dignas como las que exige el convenio 190 de la OIT y, a su vez, cumplan con criterios de prevención en materia de género”. Es decir, mayores exigencias para la cadena de valor.

Por ejemplo, algunas mineras han comenzado a considerar indicadores de diversidad como tema complementario en la evaluación de sus contratistas, impulsando con ello políticas de proveedores inclusivos, programas de desarrollo de empresas lideradas por mujeres y cambios culturales y de gestión en la industria.

Más control

En paralelo a estos cambios, los contratos están respondiendo también a las mayores exigencias que enfrenta la industria en distintos ámbitos.

Para Paula Morales Sandoval, abogada especializada en contratación minera y gestión de riesgos, “ha habido una evolución muy clara en la incorporación de exigencias ESG,

laborales y de gobernanza. Estas materias han pasado de ser declaraciones generales de cumplimiento a obligaciones contractuales específicas, con mecanismos de control, auditoría y sanciones en caso de incumplimiento”. Una tendencia exacerbada por la alta exposición regulatoria, reputacional y financiera de los proyectos, acota.

Por ello, hoy es habitual encontrar cláusulas detalladas sobre compliance, modelos de prevención de delitos, debida diligencia para contratistas,

ciones de buenas intenciones, sino de obligaciones concretas y exigibles”, analiza María Paz Pulgar, socia de minería y recursos naturales en Guerrero y Olivos, destacando que esos temas han dejado de ser compromisos reputacionales para convertirse en parte estructural del contrato, con una asignación clara de riesgos y responsabilidades.

Lo que viene

Aunque la representación fe-

avanzando en la participación femenina en cargos estratégicos.

Pese a ello, la creciente presencia femenina en áreas donde se diseñan y negocian contratos no aparece como una política de diversidad aislada, sino como parte de un rediseño más amplio en la forma en que la industria minera gestiona el riesgo y planifica su sostenibilidad en el largo plazo.

En ese escenario, el desafío ya no está solo en incorporar mujeres al negocio minero,

Algunas mineras han comenzado a considerar indicadores de diversidad como tema complementario en la evaluación de sus contratistas, impulsando con ello políticas de proveedores inclusivos, programas de desarrollo de empresas lideradas por mujeres y cambios culturales y de gestión en la industria.

tas, exigencias laborales auditables y obligaciones ambientales que, en algunos casos, superan el estándar legal. “El incumplimiento de estas obligaciones, en muchas ocasiones, puede constituir una causal de término anticipado del contrato”, señala Morales.

“Ya no se trata solo de declara-

menina en posiciones de toma de decisiones ha aumentado desde el 13,1% registrado en 2020 hasta el 20,2% actual, según datos del Monitoreo de Indicadores de Género del segundo semestre 2025, dado a conocer el viernes por la Alianza CCM-Eleva, aún existe un amplio margen para seguir

sino también en consolidar su permanencia y su desempeño en roles que definen prioridades y la letra chica contractual, un espacio donde hoy se juega buena parte de la capacidad del sector para sostener acuerdos de largo plazo en un entorno cada vez más exigente y escrutado.