

# **Eficacia en la Gestión Social y *Balanced Scorecard*** **El caso de Xstrata Tintaya<sup>1</sup>**

**PERUMIN, 29 Convención Minera**  
**Arequipa, 14 - 18 de setiembre de 2009**

**Comité: Responsabilidad Social**

## **Enrique Velarde Rivas**

Gerente de Relaciones Comunitarias e Institucionales  
Xstrata Tintaya S:A - Espinar, Cusco  
EVelarde@xstratacopper.com.pe  
Tel: 51+ 84-301150 – ext 2022 - Fax: 51+ 84-301150 – ext 2049

## **Javier Zvietcovich Aguirre**

Controller de Gestión y Planeamiento de GRRCCI  
Xstrata Tintaya S.A. - Espinar, Cusco  
jzvietcovich@xstratacopper.com.pe  
Tel: 51+ 84-301150 – ext 2057 - Fax: 51+ 84-301150 – ext 2049

## **Armando Gallegos Monteagudo**

Director – GERENS Escuela de Gestión y Economía  
República de Panamá 3505-4º piso. San Isidro, Lima  
agallegos@gerens.org  
Tel: 221-4994-2003 - Fax: 221-4994-2000

Abril del 2009

---

<sup>1</sup> Los autores del presente trabajo desean expresar su agradecimiento a todos los integrantes de la Gerencia de Relaciones Comunitarias e Institucionales de Xstrata Tintaya, por su entusiasta participación en el desarrollo e implantación del BSC de la Gerencia en los últimos 3-4 años. Particularmente, se agradece a Alfredo Zúñiga, Ramiro Valdez, Teresa Charca, Graciela Velazco, Mirella Mogrovejo y Walter Carpio por su participación en las entrevistas efectuadas. Igualmente, se agradece a Freddy Olivera por su valioso apoyo como asistente de investigación para la elaboración del presente trabajo técnico.

## 1. Resumen

Hacia el año 2006 Xstrata Tintaya se propuso sistematizar y fortalecer su gestión social mediante la adopción del *Balanced Scorecard (BSC)*, una de las herramientas más modernas y completas de implementación y control estratégico. El presente trabajo discute el proceso vivido en la construcción e implementación por etapas del BSC y su integración con el modelo de gestión social de la empresa entre el 2006 y el 2009. Se describe los principales atributos del BSC de la gerencia y se presenta las lecciones aprendidas, las dificultades y los resultados logrados. A la fecha, se ha construido mapas estratégicos y tablas balanceadas de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para la Gerencia y para cada una de las áreas que la conforman, como son, Desarrollo Social, Fundación Tintaya, Comunicaciones y Oficina Cusco, así como de sus principales procesos: Convenio Marco, Asociación Civil Tintaya (Fondo regional minero) y Mesa de Diálogo. Actualmente, en Tintaya se gestiona y mide (mensual, trimestral o anualmente, según corresponda) aspectos clave vinculados al riesgo socio-político, percepción externa, procesos de diálogo y la identificación y ejecución de proyectos de impacto en educación, salud, infraestructura y turismo. Los resultados han sido significativos y, lo que es más importante, la empresa ha desarrollado una herramienta para medir, gestionar y monitorear las variables clave señaladas.

Gracias a la integración del BSC con el Modelo de Gestión Social de Xstrata Tintaya, se ha logrado mejorar el alineamiento de la gestión social con los objetivos de la empresa, contribuyendo a crear valor económico social y ambiental. Se ha establecido reuniones de monitoreo periódicas donde, empleando el BSC, se hace seguimiento constante, se identifica puntos débiles y se realiza intervenciones oportunas. La vinculación del BSC con el presupuesto y el plan operativo permite maximizar no sólo los recursos presupuestales, sino los recursos humanos, mostrando que -al tener un sistema ordenado- se puede gestionar eficazmente con un mínimo de personal bien capacitado, fijando metas y obteniendo resultados conducentes al logro de objetivos.

## 2. Objetivos

El presente trabajo busca discutir y reflexionar acerca del proceso de construcción e implementación del BSC en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Xstrata Tintaya. Se busca analizar la manera cómo el BSC permitió consolidar e incrementar la eficacia

del modelo de gestión social de la empresa en los últimos tres años. Se busca comparar las similitudes y diferencias comparando el sistema de gestión de la Gerencia antes de la adopción del BSC, con el sistema luego de la adopción de dicha herramienta. Igualmente, se busca presentar las principales lecciones aprendidas en el manejo del BSC, en el área de relaciones comunitarias, y plantear cuáles serían los próximos pasos para seguir fortaleciendo la gestión social en el futuro.

### **3. Recolección de datos**

Este trabajo empleó tanto fuentes primarias como secundarias. Se realizó entrevistas personales y entrevistas por teléfono a los funcionarios de la gerencia, empleando un cuestionario previamente elaborado. Se analizó diversos informes de cada uno de los talleres que se llevó a cabo desde el año 2005, antes de la implementación del BSC, hasta enero del 2009. Se analizó los resultados obtenidos en el 2006, cuando se llevó a cabo el primer taller de diseño del BSC. Igualmente, se analizó y sistematizó los progresos realizados en talleres de planeamiento estratégico y de seguimiento y monitoreo del BSC de la Gerencia. Se analizó los planes estratégicos de la Gerencia de Relaciones Comunitarias 2007 y 2009, así como los mapas y tablas balanceadas progresivamente mejoradas entre el 2006 y diciembre del 2008. También se analizó documentos de evaluación de desempeño, desde el 2005 hasta el 2008, tanto a nivel de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, como a nivel de cada una de las superintendencias o áreas que la conforman.

### **4. Aplicación o justificación del trabajo**

El presente trabajo técnico contribuirá a extender la aplicación de una herramienta de amplia difusión, como es el *Balanced Scorecard*, del campo empresarial al campo de la gestión social. Se espera que las discusiones y reflexiones que se desarrolle en este trabajo tengan utilidad en las áreas de relaciones comunitarias de otras empresas. Igualmente, este trabajo tiene relevancia interna para Xstrata Tintaya, ya que proporcionará un registro y evaluación del proceso que viene siguiendo la GRRCC-I con el BSC. Igualmente, ayudará a fortalecer lo alcanzado e identificar oportunidades de mejora para el futuro inmediato.

## 5. Relaciones Comunitarias e Institucionales de Xstrata Tintaya

Xstrata Tintaya, empresa minera ubicada en la Provincia de Espinar, Cusco, considera que las Relaciones Comunitarias e Institucionales son de importancia crucial. La unidad encargada de liderar este proceso es la Gerencia de Relaciones Comunitarias e Institucionales (GRRCC-I), cuya misión es contribuir a garantizar la continuidad de las operaciones mineras en el marco de un clima de paz y orden social. Se busca que Xstrata Tintaya sea apreciada por las comunidades, gobiernos locales y gobierno regional como un actor social, ambientalmente responsable y promotor del desarrollo sostenible.

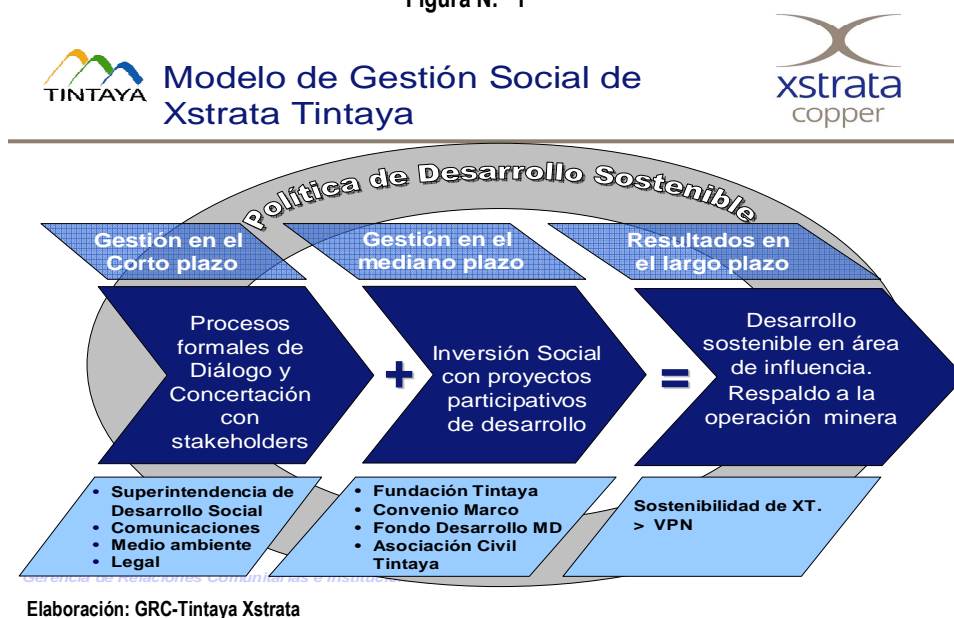
La GRRCC-I está conformada por las siguientes unidades: a) **La Superintendencia de Desarrollo Social**, encargada de desarrollar estrategias de consulta, relacionamiento y negociación, aplica las herramientas de comunicación, administración de conflictos y gestión del consenso; b) **Fundación Tintaya**, ente ejecutor de proyectos, que transforma los acuerdos y consensos en emprendimientos tangibles que benefician a las comunidades, estos proyectos se realizan en forma participativa y consensuada y están separados en cuatro líneas de acción: Educación y Salud, Desarrollo Agropecuario, Infraestructura Social y Turismo e Investigación; c) **La Jefatura de Comunicaciones**, encargada de proveer los sistemas herramientas y estrategias de comunicación interna y externa que requiere la compañía; y d) **Oficina Regional Cusco**, encargada de impulsar relaciones institucionales con entidades públicas y privadas, que proveen a la empresa, y generar sinergias y alianzas estratégicas en el ámbito regional de Cusco. Adicionalmente, la GRRCC-I trabaja estrechamente con **la Superintendencia de Asesoría Legal**, la cual proporciona soporte documental y normativo a todos los acuerdos, compromisos y mecanismos de formalización de las relaciones con la comunidad. Recientemente, la GRRCC-I trabaja también en estrecha colaboración con **Asociación Civil Tintaya**.

## 6. El Balanced Scorecard y El Modelo de Gestión Social de Xstrata Tintaya

El Modelo de Gestión Social constituye uno de los principales activos intangibles de la GRRCC-I. Consiste en un conjunto de procesos interrelacionados, los cuales permiten gestionar el corto, mediano y largo plazo, a fin de conseguir una contribución de la empresa al desarrollo sostenible en su área de influencia, de manera tal que sea reconocida por los grupos de interés generando una apreciación y respaldo de la actividad

minera realizada por la empresa con altos estándares sociales y ambientales. Dicho modelo se muestra en la Figura N°1.

Figura N.º 1



El

Modelo de Gestión Social de Xstrata Tintaya se fortaleció considerablemente con la adopción del Balanced Scorecard, como herramienta de implementación de las estrategias de relaciones comunitarias de la empresa. El BSC de la GRRCC-I se inició en el año 2006 y, progresivamente, se fue fortaleciendo y afianzando en los años sucesivos. En esta sección se describirá las principales características del BSC de la Gerencia.

## 6.1 El mapa estratégico del la GRRCC-I

El mapa estratégico traduce la misión y visión de la Gerencia de RRCC en un conjunto de objetivos interrelacionados. El **Anexo 1** muestra el mapa estratégico actual de la GRRCC-I, el cual incluye objetivos para cuatro perspectivas: a) La perspectiva financiera, que aparece tanto a nivel impulsor (objetivo 1) como a nivel resultado final (objetivo 14); b) La perspectiva del aprendizaje; c) la perspectiva de los procesos internos de gestión que incorpora siete objetivos, dos de ellos, los objetivos 8 y el 10, compartidos con la Gerencia de Medio Ambiente y la Superintendencia Legal de la empresa, respectivamente; y, finalmente, d) la perspectiva de los *stakeholders*.

Una de las fortalezas de la GRRCC-I es que no sólo se ha trabajado con un mapa estratégico a nivel gerencial, sino que se ha bajado en cascada con mapas alineados para

cada una de las superintendencias que la componen. Como se muestra en el **Anexo 2**, se trabaja con mapas estratégicos para la Superintendencia de Desarrollo Social, la Fundación Tintaya, el Área de Comunicaciones y la Oficina Cusco. Igualmente, la Superintendencia Legal y la Asociación Civil Tintaya, tienen mapas estratégicos alineados con el de la GRRCC-I. Este mecanismo de alineamiento genera considerables sinergias para el logro de los objetivos de Xstrata Tintaya.

## 6.2 La Tabla Balanceada de la GRRCC-I

El complemento del mapa estratégico es la **tabla balanceada**, la cual es una matriz con filas para cada objetivo estratégico, conteniendo una serie de elementos de medición y control: indicadores (KPIs), iniciativas, líneas de base, metas, evaluación, control (semáforos) y área responsable. La Tabla Balanceada de la GRRCC-I se muestra en el **Anexo 3**, donde se puede apreciar los objetivos clasificados en las 4 perspectivas ya señaladas. Se ha construido una tabla balanceada a nivel de la Gerencia y también tablas balanceadas que “bajan en cascada” a cada nivel siguiente. Así, por ejemplo, se tiene una tabla para Fundación Tintaya y, dentro de Fundación Tintaya, se ha bajado un nivel más para generar una tabla para cada una de las áreas de intervención, como son: educación, salud, desarrollo agropecuario, y turismo.

**Indicadores (KPIs).** Hay dos tipos de indicadores: a) Los **indicadores de objetivo**, que miden el grado de cumplimiento de un objetivo y b) los **indicadores de iniciativa**, que miden el grado de avance de un proyecto o programa de acción. El **Anexo 4** muestra los principales KPIs a nivel de los objetivos de la GRRCC-I.

**Temas Estratégicos.** Se definió 5 “temas estratégicos” o pilares en los cuales se sostiene la gestión social y las actividades de la GRC. Dichos temas son: Licencia Social, reconocimiento de los stakeholders, riesgo sociopolítico, proyectos de impacto y procesos de diálogo. A continuación, en la Tabla 1, se presenta ilustrativamente los objetivos trazados en tres de estos 5 temas, por perspectiva. Igualmente, en el **Anexo 5** se muestra esquemáticamente la manera cómo se relacionan los temas estratégicos con el BSC.

Tabla 1

Perspectivas	Temas estratégicos		
	<i>Riesgo sociopolítico</i>	<i>Proyectos de impacto</i>	<i>Procesos de Diálogo</i>
<i>Stakeholder</i>	Construir alianzas estratégicas con stakeholder claves	Sensibilizar a la población en el sentido del crecimiento minero trae oportunidades de desarrollo.	Construir alianzas estratégicas con stakeholder claves
<i>Procesos internos</i>	Monitoreo permanente de los medios de comunicación	Identificación de proyectos de impacto	Implementar un sistema de seguimiento y control de los avances en cada proceso de diálogo
<i>Aprendizaje</i>	Capacitación de personal	Capacitación de personal técnico para evaluar y ejecutar megaproyectos	Capacitación de personal
<i>Financiera</i>	Uso eficiente de recursos	Destinar fondos específicos para la ejecución de pytos en periodos anuales	Maximizar el valor agregado que proveen los procesos de diálogo formal entre la mina y comunidades

### 6.3 Maduración del Sistema de Gestión mediante el BSC

La gestión social ha sido una prioridad de Tintaya, inclusive en los periodos en los que la mina fue propiedad de Magma Cooper y de BHP Billiton. Lo interesante es que el sistema de gestión mediante el BSC, que se inició con BHP Billiton, se continuó y potenció cuando la mina fue adquirida por Xstrata. Uno de los aprendizajes más importantes, documentado en este trabajo, es el proceso de maduración del BSC de Xstrata Tintaya. Inclusive, ha sido posible contrastar y comparar el periodo previo al BSC y luego se ha identificado hitos intermedios en el 2006, en el 2007 y a fines del 2008. En cada etapa, el proceso se ha ido consolidando y superando dificultades previas. En el **Anexo 6** se muestra las características más saltantes en cada una de estas etapas de maduración, que ha venido atravesando la Gerencia de RRCC-I.

### 6.4 Beneficios observados con uso de BSC en la gestión social

En las entrevistas y conversaciones sostenidas con los funcionarios de la GRRCC-I, han destacado los siguientes beneficios derivados de la implementación del BSC en la gestión social de Xstrata Tintaya:

1. **Ordenamiento.** El BSC ayudó significativamente a ordenar la gestión social al tener los objetivos claros, priorizándose las acciones que sirven de base para otras acciones estratégicas y teniendo claridad sobre las relaciones causa-efecto entre los objetivos y sobre la secuencia estratégica a seguir.
2. **Alineamiento y asignación de responsabilidades.** Toda la Gerencia apunta en un mismo sentido, gracias a objetivos estratégicos establecidos y que cada área tiene que ayudar a cumplir, de acuerdo a sus responsabilidades, reflejadas en los mapas y tablas estratégicas de cada área.
3. **Mayor alcance de las acciones.** Una mejor organización ha permitido dar una atención más balanceada y un mayor alcance, ejecutándose proyectos más pequeños que antes se dejaba de lado por proyectos de mayor impacto.
4. **Vincular lo específico a lo general.** BSC permite visualizar cómo las pequeñas actividades conllevan al cumplimiento de objetivos estratégicos, partiendo de lo específico hacia lo general, resaltando a su vez la labor de cada trabajador.
5. **Mejor estructura organizacional.** El BSC ha ayudado a mejorar el diseño de la estructura organizacional de la GRRCC-I y de las áreas que la componen.
6. **Operacionalizar el modelo de gestión social.** El BSC ha ayudado a operacionalizar el modelo de gestión social y a hacerlo entendible para todos los niveles de la organización.
7. **Transforma actividades intangibles.** Los procesos sociales incluyen actividades intangibles, muchas de ellas difíciles de medir, pero que son transformadas en procesos y mediciones empleando las herramientas del BSC.
8. **Fortalecimiento y posicionamiento de la Institución.** La aplicación del BSC ha contribuido, de manera significativa, a un mejor posicionamiento institucional, de manera que se hace visibles los resultados ante las comunidades y autoridades y, de esta manera, se genera una mejor imagen.

## 6.5 Principales lecciones aprendidas en el uso del BSC

A lo largo del proceso de construcción e implementación del BSC en la GRRCC-I, se ha identificado una serie de lecciones que pueden ser útiles en otros contextos similares. Las principales de ellas son descritas a continuación.



- 1. Entrenamiento.** Para una aplicación exitosa del BSC es indispensable que todos los integrantes de la gerencia entiendan el concepto, la terminología, filosofía de trabajo y herramientas de gestión del BSC. Ello se logró gracias al continuo entrenamiento de los integrantes de la GRRCC-I, durante los últimos 3 años. Resultó de gran provecho entrenar a todo el personal, incluso al personal que se fue incorporando progresivamente a la gerencia.
- 2. Innovación progresiva.** A lo largo del proceso se introdujo una serie de innovaciones, tales como temas estratégicos, despliegue a cada superintendencia, desagregación mensual, trimestral o semestral para fines operativos, entre otras. En cada nuevo ciclo anual se puede ir incorporando mejoras, siendo más conveniente iniciar con un sistema sencillo e incorporar nuevos atributos, a medida que se lo pone en práctica.
- 3. Objetivos compartidos.** Al interior de la GRRCC-I cada área aprendió a trabajar de manera coordinada y alineada con otras áreas, siguiendo los mismos objetivos de la gerencia en su conjunto. Igualmente, se encontró que es fundamental coordinar objetivos y acciones con otras áreas, tales como la Gerencia de Medio Ambiente y la Superintendencia Legal.
- 4. Medición de variables sociales.** Gracias a la implementación y aprendizaje logrados con el BSC, la gerencia ha adquirido la capacidad para medir variables sociales, adoptando indicadores cualitativos, lógicos e interpretables.
- 5. Seguimiento.** El contar con una persona que entienda el BSC, además de que conozca el modelo de Gestión Social de la empresa, facilita el desempeño de las diferentes áreas, ya que sirve de interfaz despejando dudas y ayudando a cada área a construir sus mapas y tableros de mando, además que ayuda a mantener en la dirección correcta los objetivos a las áreas.

## 6.6 Próximos pasos para fortalecer el BSC

Si bien la GRRCC-I ha logrado significativos avances con el BSC, sin embargo hay aún varias oportunidades de mejora identificadas. A continuación se describe las más relevantes.

- 1. Eje de responsabilidad.** A futuro es importante que la responsabilidad por mantener y mejorar el BSC recaiga, no sólo en una persona sino en un equipo de

personas, que formen un eje dentro de las áreas y sobre las cuales recaiga la responsabilidad de las acciones. Las áreas donde ha surgido un “apropiamiento” del BSC, como por ejemplo Fundación Tintaya y el Área de Comunicaciones, son aquellas en las que se ha logrado un mejor avance.

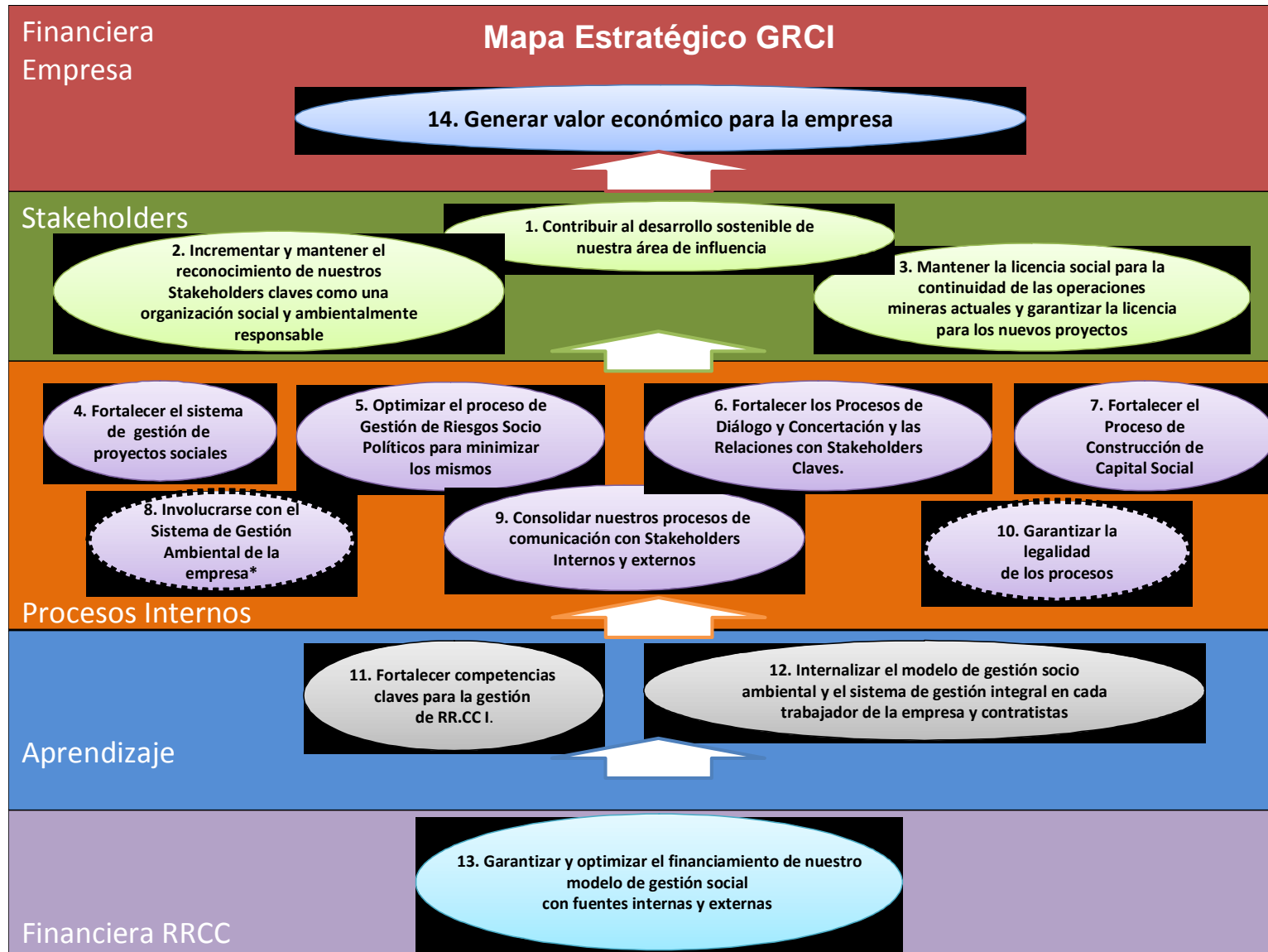
2. **Fortalecer el seguimiento y monitoreo.** A futuro se ve como muy importante el desarrollar una mayor disciplina en el seguimiento y monitoreo periódico de los resultados del BSC.
3. **Medición y gestión de impactos.** Se ha avanzado considerablemente en la medición del Modelo de Gestión Social, particularmente en la medición y gestión de impulsores y procesos. A futuro se requiere perfeccionar la herramienta para que las iniciativas tengan un mayor impacto. Las áreas vienen ganando mayor sofisticación en el uso y aplicación del BSC y se estima que ahora ya se encuentran en condiciones de avanzar, con mayor decisión, incorporando la medición y gestión de impactos.
4. **Capacitaciones continuas.** Se considera que se debe tener capacitaciones de profundización y talleres de reflexión y análisis para el personal que viene liderando la aplicación del BSC en la GRRCC-I y capacitaciones de inducción al personal entrante a la gerencia.
5. **Perfeccionar el BSC de cada área.** A la fecha se tiene mapas y tablas desplegadas, a nivel de las unidades que reportan a la Gerencia. A futuro puede perfeccionarse y profundizarse aún más el BSC de cada área, mejorando la calidad de los indicadores, estableciendo reuniones de monitoreo a nivel interno de cada área y afinando las iniciativas, entre otras.
6. **Socializar el BSC con el equipo.** El BSC debe ser compartido y con el equipo y se debe hablar un mismo idioma; con el tiempo y la experiencia, se generará mecanismos en los que el equipo se hace fuerte junto a la herramienta.
7. **Estandarizar los formatos.** Los formatos deben tener una especificidad propia de acuerdo a cada área, pero también se debe buscar una estandarización, de manera que sean entendibles para las distintas áreas, esta uniformización traería mayor claridad y orden a los procesos.
8. **Efecto multiplicador.** La exitosa aplicación del BSC en la GRRCC-I debe hacer eco en otras áreas de la empresa, a fin de que sea adoptado por otras gerencias. Igualmente, se debe compartir la experiencia ganada, en la gestión social con el

BSC en Xstrata Tintaya, con otras instituciones que tienen el reto de gestionar procesos de relaciones comunitarias e institucionales.

## 7. Conclusiones

1. El *Balanced Scorecard* ha permitido operacionalizar y tangibilizar el Modelo de Gestión Social de la Xstrata Tintaya y, de esa manera, mejorar significativamente la eficacia de los procesos sociales en la empresa. El desarrollo e implementación del BSC, al proporcionar el mapa estratégico y la tabla balanceada de indicadores, líneas de base, metas iniciativas y responsables ha permitido a la empresa **medir** no solo los impulsores, sino también los impactos que viene logrando en el complejo campo de la gestión social. Esta medición se ha hecho tanto a nivel de la GRRCC-I, como a nivel de las áreas que la conforman.
2. El BSC es una herramienta flexible, entendible y muy apropiada para conseguir y mantener el alineamiento a diferentes niveles de la organización. El BSC ha permitido el alineamiento vertical, tanto hacia arriba con los objetivos de la empresa, como alineamiento horizontal entre las diferentes áreas que conforman la GRRCC-I. Adicionalmente, el BSC ha facilitado el alineamiento de la GRRCC-I con otras áreas de la empresa, como son la Gerencia de Medio Ambiente y la Superintendencia Legal.
3. Xstrata Tintaya ha logrado implementar el BSC gracias a la perseverancia y predisposición de los líderes y los miembros del equipo, tanto dentro de la GRRCC-I como a niveles superiores de la empresa, al darle su respaldo y apoyo. La maduración del BSC toma tiempo y requiere del perfeccionamiento en aproximaciones sucesivas. Esto se hace evidente al constatar que el BSC de la GRRCC-I ha continuado su aplicación y perfeccionamiento, a pesar de los cambios en los niveles gerenciales e, inclusive, en la propiedad de la operación minera.

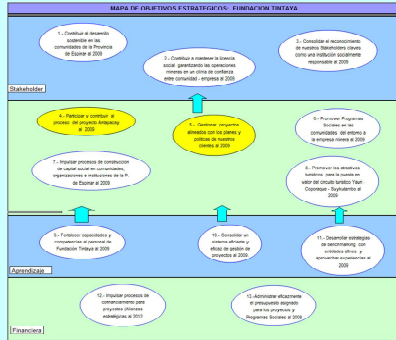
# Anexo 1



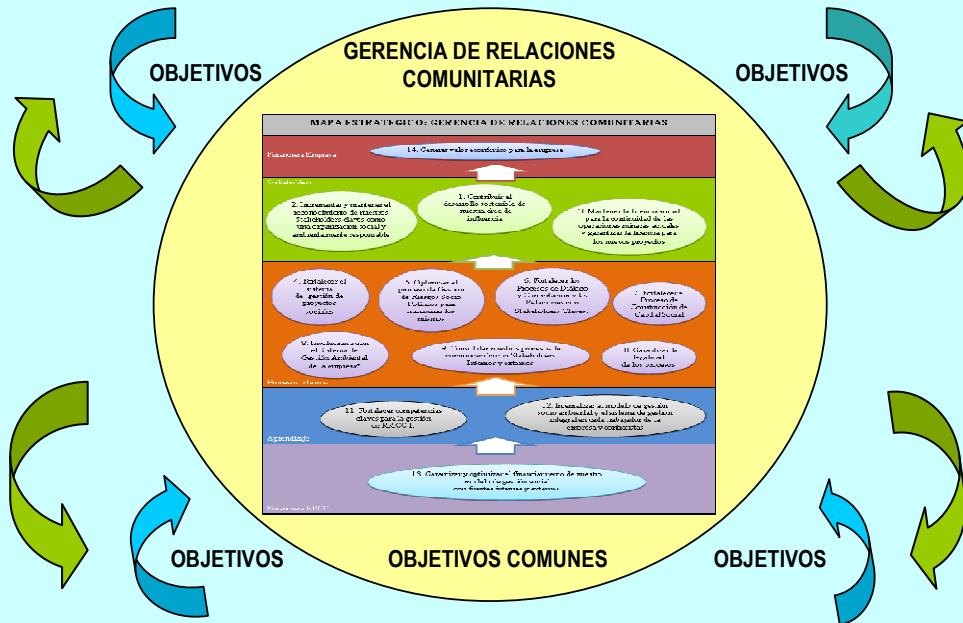
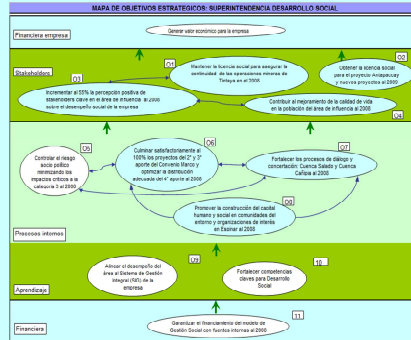
Anexo 2

MAPA ALINEADO DE GERENCIA DE RELACIONES COMUNITARIAS

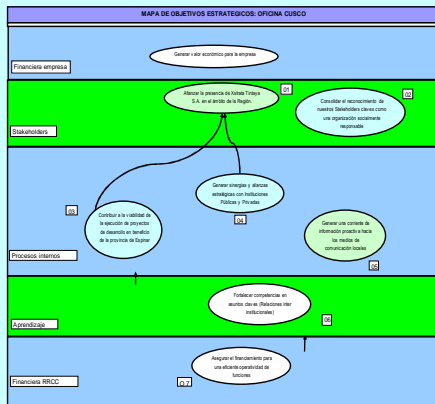
FUNDACION TINTAYA



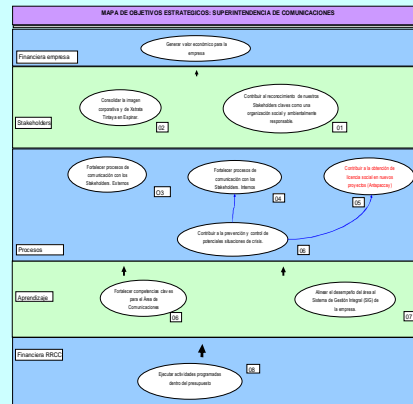
SUPERINTENDENCIA DE DESARROLLO



OFICINA CUSCO



SUPERINTENDENCIA DE COMUNICACIONES



Fuente: G-RRCC-I Elaboración: Propia

### Anexo 3

TABLA BALANCEADA: RELACIONES COMUNITARIAS E INSTITUCIONALES 2008									
Persp.	Objetivos	Indicadores	Un.	Iniciativas: programas de acción, proyectos, etc	Linea Base	Meta	Evaluación-Seguimiento	Control-Semáforo	Área Responsable
					2007	2008	2008	2008	
STAKEHOLDER	Garantizar la licencia social para la continuidad de las operaciones mineras y nuevos proyectos	N° de procesos de diálogo y concertación controlados / N° total de procesos	Relación	Iniciativa del Objetivo 01 de DS	4/4	5/5	80%		Desarrollo Social
		# de capacitaciones realizadas por programas y proyectos (por persona)	#	Iniciativa del Objetivo 02 de FT		1780	100%		Fundación Tintaya
		# de exposiciones de capacitación sobre el marco legal aplicable a cada área.	#	Iniciativa del Objetivo 03 de A L	12	12	100%		A. Legal
	Obtener el reconocimiento de nuestros Stakeholders como una organización social y ambientalmente responsable.	% de percepción positiva del desempeño social de Tintaya en Espinar, Cusco y Chumbivilcas	%	Iniciativa del Objetivo 02 de DS	25	55	85%		Desarrollo Social
		% de la población de Espinar que reconoce a la empresa como un actor importante para el desarrollo	%	Iniciativa del Objetivo 01 de CC		100%	76%		Comunicaciones
		Atención de solicitudes, absolución de reclamos y/o consultas.	#	Iniciativas del Objetivo 03 de AL	950	1000	100%		A. Legal
	Contribuir al desarrollo sostenible de nuestra área de influencia	# de empleos generados por XT en sus diferentes modalidades de contratación	#	Iniciativas del Objetivo 3 de DS		800	70%		Desarrollo Social
		# de proyectos de Desarrollo Sostenible culminados	#			151	70%		
		N° de proyectos concluidos /	#	Iniciativas del Objetivo 01 de FT	144	168	78%		Fundación Tintaya
		# de actividades turísticas promocionales	#	Iniciativa del Objetivo 06 de FT (Promover las condiciones para la puesta en valor del circuito Yauri Coporaque Suycutambo)		1005	84%		Fundación Tintaya

**TABLA BALANCEADA: RELACIONES COMUNITARIAS E INSTITUCIONALES 2008**

Persp.	Objetivos	Indicadores	Un.	Iniciativas: programas de acción, proyectos, etc	Linea Base	Meta	Evaluación-Seguimiento	Control-Semáforo	Área Responsable
					2007	2008	2008	2008	
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer el sistema de gestión de proyectos sociales	N° de proyectos ejecutados / N° total de proyectos (2° y 3° aporte)	Relación	Iniciativas del Objetivo 05 de DS	2/3	221	61%		Desarrollo Social
		% monto de inversión ejecutado (2° y 3° aporte)	%		95	100	40%		
		# de programas impulsados por FT y XT	#	Iniciativas del Objetivo 04 de FT		24613	100%		Fundación Tintaya
	Optimizar la gestión del riesgo socio político	# de riesgos potenciales / # de riesgos controlados	#	Iniciativa del Objetivo 04 de DS		3	87%		Desarrollo Social
		% de cumplimiento de las acciones programadas	%	Iniciativa del Objetivo 05 de CC (Contribuir a la prevención y control de potenciales situaciones de crisis al 2009)		100%	97%		Comunicaciones
	Fortalecer los procesos de diálogo y concertación y las relaciones con stakeholders clave	% de familias reubicadas en predios	%	Iniciativas del Objetivo 06 de DS	60%	70%	73%		Desarrollo Social
		% de cumplimiento de la Agenda Ambiental	%			100%	0%		
		% de cumplimiento de la Agenda de DD.HH.	%			100%	100%		
		N° proyectos entregados, operativos y que cumplen con el objetivo (Fondo de Desarrollo)	#		11	>17	80%		
		% de Avance del programa integral de desarrollo Cañipia	%		50%	75%	80%		
		N° de familias involucradas en programas y proyectos productivos / N° total de familias del AIDR	#			100	80%		
	N° de familias involucradas en programas y proyectos productivos	#		250	80%				

**TABLA BALANCEADA: RELACIONES COMUNITARIAS E INSTITUCIONALES 2008**

Persp.	Objetivos	Indicadores	Un.	Iniciativas: programas de acción, proyectos, etc	Linea Base	Meta	Evaluación-Seguimiento	Control-Semáforo	Área Responsable
					2007	2008	2008	2008	
PROCESOS INTERNOS	Impulsar el proceso de construcción del capital social	N° de personas beneficiadas en los programas de fortalecimiento de Capital Humano y Social	#	Iniciativas del Objetivo 07 de DS		20	1200		Desarrollo Social
		N° de instituciones y organizaciones comunales CREADAS	#	Iniciativas del Objetivo 05 de FT		28	7%		Fundación Tintaya
	Consolidar nuestros procesos de comunicación con Stakeholders internos y externos	% de cumplimiento en elaboración de medios	%	Iniciativas del Objetivo 03 y 04 de CC		100%	87%		Comunicaciones
		% de cumplimiento de las actividades internas programadas	%			100%	100%		
APRENDIZAJE	Fortalecer competencias claves para la gestión de RR.CC.II.	N° de horas de capacitación por persona / año	#	Iniciativas del Objetivo Aprendizaje de toda las áreas		847	42%		DS, FT, AL, CC
FINANCIERA	Garantizar el financiamiento de nuestro modelo de gestión social con fuentes internas y externas	% de variación del Budget vs lo Ejecutado	%	Iniciativa del Objetivo Financiamiento de toda las áreas		100%	90%		DS, FT, AL, CC
		N° de proyectos financiados con fuentes externas	#	Iniciativa del Objetivo 08 de FT		2	33%		Fundación Tintaya

Fuente: G-RRCC-I Elaboración: Propia

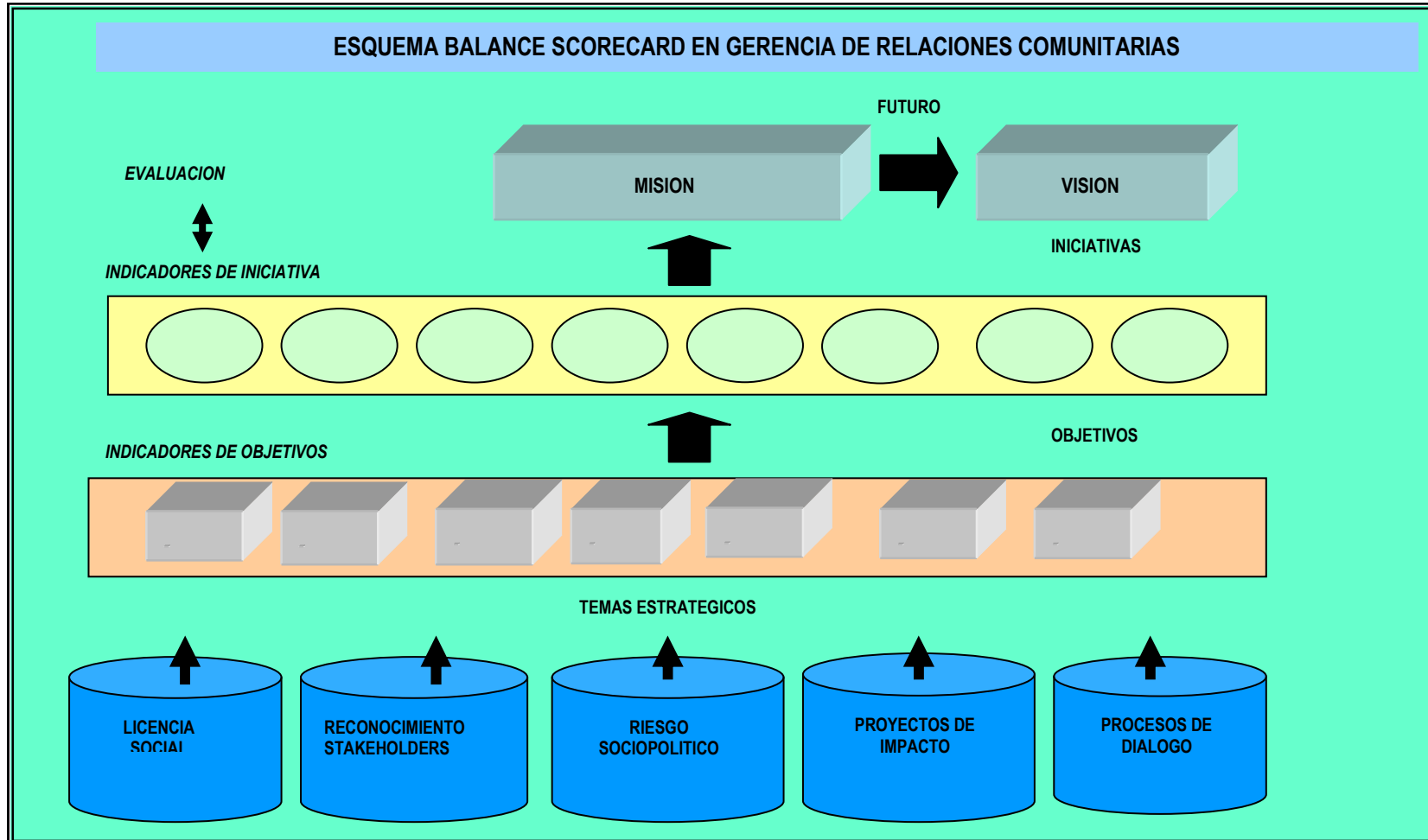


## Anexo 4

<b>KPIs: GERENCIA DE RELACIONES COMUNITARIAS 2009</b>			
Perspectivas	N°	KPI(Indicador clave de Desempeño)	Unidad
Stakeholders	1	IDH	#
	2	N°empleos generado por Tintaya	#
	3	Monto total de Inversión social en proyectos de Desarrollo Sostenible	\$
	4	% percepción positiva de la gestión de Tintaya en Espinar	#
	5	N°de reconocimientos obtenidos por desempeño socioambiental	#
	6	% de insituciones u organizaciones clave del Cusco que reconocen a la empresa como una organización socialmente responsable	%
	7	N°de incidentes sociales	#
	8	N°de horas de paralización de las operaciones o pr oyectos debido a temas sociales	#
Procesos Internos	9	N°de proyectos planificados vs proyectos ejecutado s	#
	10	N°de beneficiarios	#
	11	% de implementación del sistema de gestión sociopolítico	%
	12	% de cumplimiento de acuerdos en los procesos de diálogo y concertación(MD y CM)	%
	13	N°de talleres realizados	#
	14	N°de organizaciones e insituciones formadas o fortalecidas	#
	15	N°de actas de aceptación obtenidas para el desarrollo de nuevos proyectos mineros	#
	16	N°de estándares implementados del SIG	#
	17	% de cumplimiento de las acciones de comunicación interna programadas	%
	18	% de avance anual del plan de comunicaciones para RRCC	%
	19	N°proyectos y procesos ejecutados cumpliendo las normas legales	#
Aprendizaje	20	N°de personas con maestría y otros estudios de pso grado culminados	#
	21	N°de horas de capacitación por persona/año	#
	22	N°de personas que utilizan las herramientas de gestión corporativa	#
Financiera	23	% de variación del presupuesto vs lo ejecutado	%
	24	N°y montos de proyectos logrados con co-financiamiento con alianzas estratégicas	#
	25	N°y montos de proyectos logrados con fondos de otras instituciones bajo la gestión de FT	#

Fuente: G-RRCC-I Elaboración: Propia

## Anexo 5



Fuente: G-RRCC-I Elaboración: Propia

## Anexo 6

EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE GESTION				
CARACTERISTICAS SALTANTES				
CONCEPTO	SIN BSC	CON BSC		
	2004-2005	2006	2007	2008
Sistema de Gestión	Tecnología de Gestión Social six sigma	-Se inicia la implementación de BSC en Abril, con un primer taller de recopilación de información. - En diciembre se lleva a cabo el segundo taller de BSC.	Se sigue el proceso de implementación, con la actualización del plan estratégico.	El mapa de Fundación Tintaya da un salto cualitativo, se administran proyectos por procesos.
Lineamientos Estratégicos	Los dos pilares de Relaciones comunitarias han sido el conseguir la licencia social y el reconocimiento de los stakeholders	Se tenía como lineamientos estratégicos el mantener la licencia social y fortalecer el reconocimiento de los stakeholders.	Se considera 5 temas estratégicos que se convierten en los pilares de Relaciones comunitarias: licencia social, reconocimiento de los stakeholders, riesgo sociopolítico, proyectos de impacto y procesos de diálogo.	Los 5 temas se tratan de fortalecer y consolidar, en el caso de los proyectos de impacto FT viene realizando su trabajo y la Gerencia de Desarrollo social conjuntamente con la de comunicación y la ACT viene trabajando la parte del contacto social y el diálogo.
Perspectivas	Cuenta con tres perspectivas, no se incluye la perspectiva financiera, no está definida.	Cuenta con tres perspectivas, no se incluye la perspectiva financiera, no está definida.	Se define cuatro perspectivas incluyendo la perspectiva financiera, pero como fuente de financiamiento	Se define cuatro perspectivas, en la cual la perspectiva financiera se divide en dos: valor de la empresa y fuente de financiamiento.

EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE GESTION				
CARACTERISTICAS SALTANTES				
CONCEPTO	SIN BSC	CON BSC		
	2004-2005	2006	2007	2008
Objetivos Estratégicos	Objetivos estratégicos generales para la Gerencia en su conjunto	-En el primer taller se definen 9 objetivos estratégicos inicialmente. -En el segundo taller se definen 19 objetivos estratégicos alineados para toda la gerencia y objetivos específicos para cada superintendencia que la conforman.	Se añade objetivos sobretodo para Desarrollo social y Fundación Tintaya debido al reconocimiento de estos cinco temas estratégicos. En la Gerencia de Desarrollo social se incluye la optimización de gestión de riesgo sociopolítico y el fortalecimiento de los procesos de formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. En el caso de la fundación se incluyó el objetivo de mantenimiento de la licencia social.	Los objetivos para la superintendencia de desarrollo social se redujeron y lo sobresaliente es que se incluyeron objetivos de resultados. En el caso de Fundación Tintaya se mantuvieron los objetivos.
Mapas y tableros estratégicos	No tenía mapa estratégico ni tabla balanceada	-Primer mapa estratégico y tabla balanceada para la Gerencia de Relaciones comunitarias  - En el segundo taller de Diciembre se elaboran mapas estratégicos y tablas balanceadas para la Gerencia y cada una de sus superintendencias.	Como resultado de un tercer taller en febrero se afinan los mapas estratégicos y las tablas balanceadas.	Los mapas y las tablas se hacen con mas detalles, en el caso de Fundación Tintaya se elabora las tablas para cada uno de los cuatro sectores en los que están divididos los proyectos.
Indicadores	Tenía 20 KPIs la tabla balanceada de la GRCI	Se redujo a 13 los KPIs (indicadores clave de desempeño) de la GRCI	Se incrementa a 18 los KPIs de la GRCI, esto debido a objetivos adicionales, producto de los 5 temas estratégicos.	Los KPIs se han incrementado, producto de un mayor número de indicadores por objetivos.

EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE GESTION				
CARACTERISTICAS SALTANTES				
CONCEPTO	SIN BSC	CON BSC		
	2004-2005	2006	2007	2008
Evaluación y monitoreo	Intentos rudimentarios de hacer evaluación y monitoreo.	Utilizando los planes operativos de cada superintendencia se hace seguimiento y monitoreo de las iniciativas.	Se realiza la evaluación de resultados al primer semestre a nivel de indicadores de iniciativas para cada una de las superintendencias.	Se realiza la evaluación y el control usando semáforos, esta es una innovación, pues el control de cada iniciativa, se hace de acuerdo al avance y se toman medidas en caso se este en ámbar o rojo.
Plan Estratégico	Se tiene un plan estratégico para la Gerencia y sus respectivos planes operativos y de acción cada una de las áreas	Se mantiene el Plan estratégico de la Gerencia y se redefinen los planes de acción en base al BSC de cada Superintendencia	Se actualiza el Plan estratégico, se redefine el FODA, se afinan las estrategias, las iniciativas.	Con el plan estratégico actualizado se está fortaleciendo el BSC, afinando objetivos, iniciativas, indicadores y mejores resultados.

Fuente: GRC-Xstrata Tintaya Elaboración propia