

**Construcción de un plan para aplicar  
herramientas de medición de desempeño  
para la gestión de objetivos de valor  
compartido en Moquegua, Perú**

---

**NOTA TÉCNICA CONCEPTUAL**

**Lima, septiembre del 2022**

## Contenido

Introducción .....	3
1. Metodologías para construir herramientas de medición de valor compartido.....	3
a) Medición del valor compartido creado.....	3
b) Medición del triple valor en un ecosistema mediante el Balanced Scorecard (BSC) .....	6
c) Relación entre los enfoques de CVC y BSC a nivel ecosistema .....	7
d) Consideración de impactos acumulativos en el territorio .....	8
2. Diagnóstico FODA de las condiciones para la construcción del sistema de medición de desempeño.....	9
<b>Fortalezas</b> .....	9
<b>Debilidades</b> .....	10
<b>Oportunidades</b> .....	12
<b>Amenazas</b> .....	13
3. Temas o asuntos importantes para la construcción del sistema de medición de desempeño.15	
1. Consenso sobre una visión compartida de desarrollo y claridad del objetivo de medición	16
2. Integración con políticas y planes territoriales .....	16
3. Información sobre variables y datos para la construcción de indicadores .....	17
4. Construcción de confianza entre actores del ecosistema.....	17
5. Recursos humanos y recursos financieros para el sistema de medición de desempeño territorial .....	19
6. “Columna vertebral” que dé continuidad y sostenibilidad al SMD.....	19
7. Creación de Clústeres como mecanismos de valor compartido y desarrollo territorial.....	20
8. Comunicación de resultados y nuevas tecnologías.....	21
Referencias.....	24

## Introducción<sup>1</sup>

En el marco del programa Leveraging Transparency to Reduce Corruption (LTRC), Results for Development Institute (R4D) y GĚRENS trabajaron conjuntamente en el diseño de un plan de aplicación de las herramientas de gestión de desempeño para el ecosistema minero en Moquegua.

El presente documento corresponde a la Nota Técnica Conceptual que tiene como objetivo desarrollar la conceptualización y la estrategia para la construcción de herramientas de medición del desempeño en el nivel de ecosistema que integren las estrategias de diferentes actores.

La nota técnica tiene tres partes. En primer lugar, se incluye una revisión de las metodologías de medición del desempeño empleando el Balance Scorecard (BSC) y al Creación de Valor Compartido (CVC) dentro de un ecosistema.

En segundo lugar, se ha realizado un diagnóstico FODA - fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – de los factores asociados a la construcción de un sistema de medición del desempeño. Para ello se ha realizado 10 entrevistas con una muestra de actores compuesta por a 2 representantes del Estado, 6 representantes de sociedad civil (dos de ellos de comunidad del área de influencia), y 2 representantes de empresas.

En tercer lugar, considerando las dos etapas anteriores, se identificaron un conjunto de temas críticos a tomar en cuenta para la aplicación de herramientas de medición de valor compartido en las áreas mineras de la Región Moquegua.

### 1. Metodologías para construir herramientas de medición de valor compartido

En el proceso de crear una cultura de medición del desarrollo en la Región Moquegua, se propone emplear dos herramientas que han sido diseñadas para la medición del desempeño a nivel de ecosistema y que permiten integrar las estrategias de diferentes actores: a) Medición del valor compartido creado, y b) medición del triple resultado con el Balanced Scorecard a nivel ecosistema. A continuación, se describirán ambas metodologías.

#### a) Medición del valor compartido creado

La creación de valor compartido fue definida por Porter y Kramer (2006) como el proceso por el cual las políticas y prácticas operacionales de una empresa simultáneamente mejoran la competitividad de la misma y las condiciones económicas y sociales para las comunidades en donde opera. A diferencia de las iniciativas de responsabilidad social corporativa, las iniciativas de valor compartido implican que la empresa adopta un modelo de negocio que

---

<sup>1</sup> La Nota Técnica Conceptual (NTC) forma parte del programa Leveraging Transparency to Reduce Corruption (LTRC), donde GĚRENS fue encargada del Proyecto de Herramientas de Gestión del Desempeño. La NTC fue elaborada en base a entrevistas de campo y una extensa revisión de literatura de temas de valor compartido, efectos acumulativos, y Balanced Scorecard, orientados a sentar las bases para la medición de desempeño territorial. La NTC incluye un análisis de factores FODA que se realizó gracias a los aportes de participantes de la sociedad civil, gobierno, y empresas. El equipo de GĚRENS está conformado por los consultores Armando Gallegos, Mónica Guerrero y Jasmin Aguilar.

incorpora en sus procesos productivos nucleares (*core business*) a actores e insumos de su entorno territorial de influencia.

## Formas de creación de valor compartido (CVC)

En la literatura sobre medición de valor compartido, se especifican tres formas de crear valor compartido:

La primera es por medio de la **re-concepción de productos en el mercado**, donde se identifica y satisface las necesidades de la sociedad por medio de la creación y entrega de nuevos productos, o atendiendo a mercados desatendidos, expandiendo las fronteras de los actuales mercados. Un ejemplo de esta categoría es el producto “Yape” del Banco de Crédito del Perú (BCP), donde el banco brinda a sus clientes la posibilidad de transferencias y pagos sin tener que contar con una cuenta en el BCP, simplemente con el DNI. De esta manera, millones de personas se beneficia de la digitalización bancaria y el banco se beneficia aumentando exponencialmente el número de transacciones y clientes por este medio.

La segunda forma es la **redefinición de la productividad** que implica la mejora de operaciones internas que a su vez mejoren los costos, acceso a insumos, calidad, y productividad a través de mejoras ambientales, mejor uso de recursos, inversión en empleados, capacidad de proveedores, y otras áreas. Un ejemplo de esta manera de CVC en el Perú lo encontramos en la práctica de numerosas empresas mineras que buscan la inclusión de pobladores locales en procesos del núcleo del negocio como parte de la planilla de empresa, generando un valor tanto para esta última al asegurarse de mano de obra local competente como en la comunidad al tener los pobladores acceso a empleos estables y de calidad en la empresa minera.

La tercera forma de CVC es por medio del **desarrollo de clústeres locales**. Por medio de esta vía se mejora el contexto externo de la empresa por medio de la inversión en la comunidad y fortalecimiento de proveedores locales, instituciones e infraestructura. En particular, por medio de esta vía es importante vincular con claridad la CVC con el desarrollo de los actores locales. Asimismo, esta forma de CVC, a diferencia de las otras, expande claramente el valor a los actores del ecosistema, y resalta la interacción con estos. Un ejemplo de CVC es el Clúster Minero Andino de Arequipa, promovido por la Cámara de Comercio de Arequipa y la CAF, que busca la articulación entre proveedores, empresas mineras, academia y el Estado, creando valor compartido al impulsar la innovación, capacidades de exportación y mejor calidad del servicio.

## Metodología para la medición de valor compartido

La mayoría de trabajos aplicativos orientados a medir el valor compartido han sido hechos desde una perspectiva empresarial para demostrar a los accionistas que las iniciativas de valor compartido generan, efectivamente, beneficio a la empresa. Cuando se tiene como objetivo el desarrollo territorial, al medir el valor compartido se busca no solo el punto de vista de la empresa sino también el punto de vista de todos los actores del ecosistema, es decir, es decir se busca mostrar evidencia del valor compartido para todos los actores: comunidad, empresa, gobierno, entre otros.

Entonces, la medición de VC ya sea desde el punto de vista empresa o el de un ecosistema formado por varios actores, mide la creación conjunta de valor social y empresarial, el cual debe ser medido y debidamente comunicado. En un caso u otro, los pasos metodológicos a seguir son los mismos. A continuación, se describirán los pasos y propuestas metodológicas sobre la CVC, su énfasis en la comunicación a la empresa y cómo se puede resaltar la comunicación de la medición del VC a la comunidad.

Un primer marco de referencia para la medición del VC fue propuesto por Porter et al., (2011) que plantea 4 pasos metodológicos: i) identificar los problemas sociales clave, ii) formular un plan de negocio relevante, iii) dar seguimiento al progreso, iv) medir los resultados y usar los aprendizajes para obtener un nuevo valor. La finalidad de esta medición es hacer tangibles los resultados para los inversionistas de las empresas. Si bien la empresa es un actor relevante, en un ecosistema los resultados deben ser presentados y comunicados a todos los actores clave. En suma, la medición de valor compartido mide la creación conjunta de valor social y empresarial, y ofrece una conexión directa entre los resultados sociales y de negocio. Así, por ejemplo, Coca Cola midió los resultados usando 4 indicadores: inserción laboral de jóvenes; autoestima de los jóvenes; ventas de la empresa; y conexión con la marca.

Más adelante Kramer et al., (2020) proponen las **métricas híbridas** como una metodología para la medición de valor compartido. Las métricas híbridas relacionan los impactos sociales y ambientales con medidas estándar de desempeño financiero con el fin de establecer conexiones explícitas entre estos. Una ventaja del uso de estas métricas es que se usan las métricas financieras existentes, y al mismo tiempo se consideran factores sociales y ambientales.

Un paso previo antes de adoptar métricas híbridas es verificar a través de un análisis cuantitativo si existe una relación causal clara entre los impactos sociales/ambientales y los resultados financieros. Otra consideración relevante es que las métricas híbridas solo son válidas dentro de ciertos límites y no reemplazan sino complementan otro tipo de métricas tales como el reporte de GRI.

Con respecto a la medición de resultados de VC para la comunidad, se pueden identificar las siguientes métricas para la medición de CVC:

- **Métricas socioeconómicas:** se refiere a la medición de variables orientadas a la mejora de aspectos sociales en la comunidad, como empleo, salario, facturación de empresas miembro, servicios para la comunidad, entre otros. Por ejemplo, número de agricultores participantes, número de empleos creados.
- **Métricas ambientales:** se refiere a la medición de variables respecto a la CVC en el ambiente. Por ejemplo, reducción de CO2, reducción de uso de energía, reducción de generación de residuos.
- **Métricas de innovación e I&D:** se refiere a la medición de resultados respecto a la creación de VC en innovaciones para el mercado. Por ejemplo, el número de

innovaciones en empaquetado en el mercado, tasa de crecimiento de proyectos de investigación.

- **Métricas de diversificación productiva:** se refiere a la medición de resultados respecto a otros sectores productivos relevantes para el desarrollo territorial. Por ejemplo, número de nuevos servicios tecnológicos para los agricultores, productividad de los campos de cultivos de la uva, número de turistas.

## b) Medición del triple valor en un ecosistema mediante el Balanced Scorecard (BSC)

El BSC es una herramienta formulación, ejecución y monitoreo de la estrategia que originalmente fue planteada por Kaplan y Norton (1992) para la medición del desempeño de gestión estratégica de empresas privadas. Posteriormente su aplicación se extendió a organizaciones no gubernamentales, y entidades públicas. El BSC plantea la medición, monitoreo y control del desempeño de la estrategia en 4 perspectivas: i) financiera, ii) clientes, iii) procesos internos, iv) aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta está compuesta por el mapa estratégico y el scorecard o tablero de control. El mapa estratégico se compone de los objetivos estratégicos y se muestran las relaciones causa-efecto entre estos a través de sus perspectivas. Con respecto al scorecard, se compone de los indicadores, líneas de base y metas que medirán el desempeño en el logro de los objetivos estratégicos.

En los últimos años, el BSC se viene enriqueciendo al surgir un cambio de paradigma respecto a cómo se debe hacer un negocio, pasando de priorizar y enfocarse en las ganancias para los accionistas a considerar el aporte de valor a todos los grupos de interés (*stakeholders*). Es así como surge el BSC de Sostenibilidad (Sustainable BSC - SBSC) que integra el desempeño de la empresa con las estrategias empresariales en temas socioeconómicos y ambientales en el entorno donde opera, considerando así el aporte de la empresa a los grupos de interés del entorno donde opera.

Así, Kaplan y McMillan (2021) proponen una innovación en el BSC tradicional, cambiando del enfoque empresarial o micro al enfoque a nivel meso o ecosistema. En este nuevo enfoque, la unidad de análisis ya no es la organización, sino el ecosistema. Por otro lado, las perspectivas son modificadas respecto a las originales. La perspectiva financiera pasa a ser la perspectiva de “resultados” que mide los beneficios financieros, sociales y ambientales en el ecosistema. La perspectiva de “clientes y *stakeholders*” organizacional pasa a ser la perspectiva de “*stakeholders* del ecosistema”, considerando el valor logrado para cada actor del ecosistema. La perspectiva de procesos internos de la organización pasa a ser la perspectiva de “procesos y prácticas sostenibles en el ecosistema”. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento pasa a ser la perspectiva de “habilitadores y recursos clave” que incluye las capacidades necesarias de los participantes del ecosistema para el éxito de la implementación.

Relevancia de políticas y planes territoriales

Uno de los pasos fundamentales para la elaboración del BSC a nivel ecosistema es alinear las políticas y planes territoriales del ecosistema respecto al desarrollo territorial (da Silva Neiva et al., 2021; Maccarrone et al., 2014). El objetivo del BSC es integrar las herramientas territoriales para alcanzar la misión y visión.

## Misión y Visión

El BSC en su mapa estratégico está orientado a cumplir finalmente la misión y visión del ecosistema. En este caso, el desarrollo territorial de la región Moquegua sería la misión del BSC.

## Perspectivas

El BSC a nivel ecosistema tiene 4 perspectivas, las cuales pueden ser definidas según el contexto para lograr el triple valor en el ecosistema. Asimismo, el orden de las perspectivas puede ser definido por los actores o grupos de interés (*stakeholders*), dependiendo de las prioridades del ecosistema. Asimismo, es necesario mencionar que las perspectivas se ordenan considerando el objetivo último del ecosistema.

## Objetivos Estratégicos (OE)

La definición de objetivos estratégicos se basa en las políticas y planes que se formulan en el ecosistema, por medio de un proceso participativo.

## Mapa estratégico

El mapa estratégico es una de las herramientas del BSC que permite reconciliar los distintos intereses de los grupos de interés del ecosistema. Este se compone de las perspectivas, los objetivos estratégicos, los temas estratégicos, y las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos. Las relaciones causales se pueden esbozar de forma general entre objetivos estratégicos en perspectivas, los cuales permiten lograr el triple resultado económico, social, y ambiental del ecosistema.

## Scorecard

El scorecard o tablero de control incluye toda la métrica del BSC: objetivos, indicadores, línea de base y metas para cada objetivo. Los indicadores deben estar orientados a medir los objetivos trazados en el mapa estratégico, respecto a cada perspectiva, y al mismo tiempo decanta en el cumplimiento de la misión y visión.

### c) Relación entre los enfoques de CVC y BSC a nivel ecosistema

El BSC y la CVC son dos herramientas metodológicas que resultan complementarias para medir la creación de valor compartido para los actores de un ecosistema. El BSC, como herramienta de gestión estratégica en un ecosistema tiene como finalidad formular y medir estrategias de creación de valor en el ecosistema midiendo el desempeño de éstas por medio del scorecard del triple valor -económico, social y ambiental - en el ecosistema, generando así desarrollo territorial.

Por otro lado, el enfoque de creación de valor compartido está más focalizado en la empresa que con su modelo de negocio creará valor que se expandirá a la sociedad, empresa,

gobierno, u otros actores. En ese sentido, se contribuirá al desarrollo territorial en el ecosistema. Este valor será finalmente medido para comprobar cuánto valor ha sido entregado a los actores relevantes.

En la presente nota técnica conceptual se usará el término “valor compartido” para referirnos a las herramientas de medición de ambas herramientas, BSC y CVC.

## d) Consideración de impactos acumulativos en el territorio

La mirada a nivel territorial debe llevar a identificar y gestionar los efectos acumulativos que se pudieran dar en el futuro en Moquegua. Los impactos acumulativos son la resultante de efectos sucesivos, incrementales y/o combinados de una acción, proyecto o actividad cuando estos se suman a otros existentes, planificados y/o futuros que son previstos (IFC, 2013). La gestión de los efectos acumulativos debe tomar en cuenta las consecuencias de la combinación de efectos individuales a lo largo del tiempo en una región o área determinada.

Los efectos acumulativos se pueden dar por temas tales como la creciente demanda por el uso del agua, impacto en el entorno laboral, en las corrientes de migración y la modificación de dinámicas poblacionales y socioeconómicas derivadas de varias intervenciones o proyectos a desarrollarse en el mismo territorio. En un entorno como el de Moquegua será necesario considerar los efectos acumulativos de las actividades mineras, agrícolas, pesqueras, urbanas y otras que se prevén en el territorio. En entornos mineros los efectos más prevalentes son impactos en el agua, el aire y el paisaje.

Los impactos sociales y ambientales múltiples y sucesivos de los desarrollos existentes junto con los potenciales impactos incrementales de desarrollos futuros pueden resultar en impactos acumulativos significativos que no se esperarían en el caso de un desarrollo independiente.

Usualmente sólo se consideran efectos acumulativos potencialmente adversos, sin embargo, es necesario también considerar efectos acumulativos positivos. En el caso de Moquegua destacaría el impacto favorable sobre las transferencias fiscales futuras provenientes de la actividad minera (canon + regalías de los proyectos futuros) que se acumularán a las existentes actualmente.

La evaluación de impacto acumulativo es el proceso de analizar los impactos y riesgos potenciales de desarrollos propuestos en otras actividades humanas, factores externos naturales, ambientales y sociales, sobre los componentes sociales y ambientales existente en el territorio. Además, esta evaluación propone medidas concretas para evitar reducir o mitigar esos impactos y riesgos acumulados (IFC, 2013).

La evaluación de los impactos acumulativos no debe limitarse a evaluar los impactos de desarrollos del mismo tipo. Por ejemplo, al evaluar el desarrollo de una mina, podría ser importante evaluar su desarrollo en asociación con la construcción de una carretera que traerá consigo un mayor desarrollo inducido, como, por ejemplo, desarrollo agrícola, ganadero o forestal u otras actividades, todas las cuales pueden afectar a las comunidades locales, la vida silvestre o la disponibilidad y calidad del agua.

Como señala IFC (2012), la evaluación de impactos acumulativos en algunos casos será necesario para evaluar y gestionar los impactos de varios proyectos, actividades o acciones



nuevas que se están desarrollando o planificando. En otras situaciones, puede bastar con analizar los efectos acumulativos de un solo proyecto nuevo.

## 2. Diagnóstico FODA de las condiciones para la construcción del sistema de medición de desempeño

Para el diagnóstico de las condiciones para la construcción del sistema de medición de desempeño (SMD), se realizó un diagnóstico FODA mediante entrevistas en profundidad con 10 actores clave de la región Moquegua (2 de empresa, 3 de sociedad civil, 2 de comunidad, 2 del GORE, 1 del Gobierno Nacional-Moquegua). Los entrevistados dieron sus opiniones y respondieron un conjunto de preguntas. Los resultados de las entrevistas fueron sistematizadas y analizadas en conjunto para identificar los factores del FODA.

Como resultado del análisis se han identificado 5 fortalezas, 9 debilidades, 3 oportunidades, y 7 amenazas (Ver Gráfico 1). En las siguientes tablas se encuentran los factores, el sustento, y el tema o asunto relacionado (de acuerdo a los temas de la sección 3 de este documento).

### Fortalezas

Fortaleza	Sustento	Tema relacionado (*) SMD
<b>(F1) En la región existen algunas instancias con experiencia en monitoreo de objetivos, iniciativas, y compromisos.</b>	En la región Moquegua existen instancias que miden el desempeño en varias aristas tales como el EITI, Grupo de Vigilancia Ciudadana, el Comité de Monitoreo de Quellaveco, la OEFA.	1, 3
<b>(F2) El GORE cuenta con el SIIGOREM (Sistema Integrado de Información del GORE-Moquegua), un sistema de indicadores que es público.</b>	El SIIGOREM es un antecedente importante en el GORE ya que muestra los avances de los indicadores definidos en el PDRC. En ese sentido, el GORE tiene experiencia en un SMD. Actualmente el GORE se encuentra desarrollando la fase 3 de planeamiento del PDRC, donde se está actualizando la data del SIIGOREM.	3
<b>(F3) En la región hay especialistas del Estado y de la Sociedad Civil que conocen sobre el manejo de recursos presupuestales y otras capacidades que se requiere para el SMD.</b>	La región cuenta con especialistas con capacidades relevantes para el SMD en el GORE, los GOLO, ALA, OEFA, y comités de monitoreo, ente otros. Por el lado de la Sociedad Civil, participan activamente en programas de capacitación como “El control social en tus manos, La Contraloría-2022”, “Elaboración de planes de gobierno, MCLCLP Moquegua-2022”, Talleres de rendición de cuentas, municipalidades-2018,2020, “Fortalecimiento de	5

Fortaleza	Sustento	Tema relacionado (*) SMD
	capacidades para modernizar la gestión pública, APCI-2017”	
<b>(F4) Los actores de la región tienen predisposición al diálogo el cual practican en distintos espacios, mostrando su interés en el desarrollo de su región.</b>	Los entrevistados reconocen que iniciativas como mesas de diálogo, escuelas de formación de líderes, los comités de monitoreo, la existencia de otros espacios de formación y RIMAY han ayudado a organizar a la población moqueguana. Asimismo, se interesan por el desarrollo de su región, mostrando predisposición para implementar un SMD. Hay ánimo para transparentar el trabajo, dar a conocer objetivos, resaltar logros.	1, 3, 8
<b>(F5) Las comunidades campesinas del área de influencia de empresas mineras en operación están empoderadas y se preocupan por los recursos naturales de su ámbito, en búsqueda de un desarrollo sostenible.</b>	Las comunidades campesinas del área de influencia directa de las empresas mineras en operación tienen gran interés en el cuidado y sostenibilidad de sus recursos naturales. En ese sentido, estas comunidades están empoderadas, cuentan con el respaldo de su municipalidad y manifiestan la importancia de contar con un SMD para el monitoreo del uso de sus recursos y beneficios otorgados. La comunidad campesina “Tumilaca, Pocata, Coscore y Tala” reconocida jurídicamente desde 1974, tiene representantes en espacios de diálogo. Último acuerdo logrado en mayo 2022 (N°008-2022-PCM/SGSD)	1,3

Nota (\*):

1. Consenso sobre una visión compartida de desarrollo y claridad del objetivo de medición
3. Información sobre variables y datos para la construcción de indicadores
5. Recursos humanos y recursos financieros para el sistema de medición de desempeño territorial
8. Comunicación de resultados y nuevas tecnologías

### Debilidades

Debilidad	Sustento	Tema relacionado (*) SMD
<b>(D1) Gran parte de la población no conoce los resultados de indicadores de desempeño que se publican.</b>	Entrevistados han señalado que la población en su mayoría que no conoce los portales donde se publican resultados de distintas mediciones de desempeño.	4, 8
<b>(D2) La información está dispersa, no se cuenta con un esfuerzo de integrar y organizar la data.</b>	Diversas entidades e instituciones regionales y nacionales publican su información de manera independiente	8

Debilidad	Sustento	Tema relacionado (*) SMD
<b>(D3) Percepción de falta de transparencia de información en entidades de gobierno (GL, OEFA, otros).</b>	(CMQ, GORE, Municipalidades, OEFA, ANA, MINAM, MINEDU, MIDAGRI, etc) Entrevistados manifiestan que la información publicada es muy agregada y/o genérica, requieren mayores facilidades para poder informarse y tomar decisiones.	4
<b>(D4) Ausencia de comunicación de resultados, difusión del avance de acciones, falta socializar el conocimiento, la información.</b>	Instituciones, entidades y/o espacios diálogo, no hacen un adecuado trabajo de difusión de resultados obtenidos.	4,8
<b>(D5) Ausencia de una cultura de accountability, control y seguimiento a la ejecución de proyectos, planes e iniciativas de la región.</b>	Entrevistados señalan que acompañan en la formulación (ej. PDRC) pero que luego no conocen del seguimiento del mismo y, si cuando éste se hace,, no se difunden adecuadamente los resultados / avances de Comités ni de organismos descentralizados (OEFA, Vivienda, MEF, MIDIS, Pens.65). <sup>2</sup>	8
<b>(D6) Las autoridades no cuentan con respaldo ciudadano, les falta mayor ascendencia sobre la gente.</b>	Entrevistados manifiestan que hay un ambiente político negativo, las autoridades elegidas son poco conocidas, existiendo la percepción de que predominan autoridades sin experiencia ni capacidad para resolver problemas.	4
<b>(D7) No se cuenta con apoyo económico o un presupuesto específico para implementar y dar continuidad y sostenibilidad a iniciativas tales como el SMD.</b>	Las iniciativas de la región pueden quedar paralizadas o interrumpidas al no contar con financiamiento para implementarlas de manera sostenible. Un ejemplo de esto es la iniciativa RIMAY Moquegua la cual no llegó a la fase de implementación a pesar de haber definido acciones estratégicas y proyectos priorizados.	5,6
<b>(D8) Existe poca integración territorial. Las tres provincias de la Región son muy diferentes, y la población está distanciada, como en el caso de Ilo y Moquegua.</b>	Como se ha evidenciado en la fase preparatoria del PDRC, el territorio cuenta con limitaciones en su integración física entre las provincias Sánchez Cerro, Ilo y Mariscal Nieto.	2, 4
<b>(D9) Debilidad en las entidades del Estado que podrían hacerse cargo del SMD.</b>	Entrevistados sugieren que el SMD debe ser liderado por el GORE o por alguna institución independiente, sin embargo, indican que los continuos cambios de	6

<sup>2</sup> Una excepción: El Comité de Monitoreo de Quellaveco es un espacio de diálogo y monitoreo que comunica y difunde los resultados de los procesos de seguimiento y verificación de los acuerdos, compromisos y recomendaciones con transparencia en sus canales de comunicación públicos (página web, facebook, notas de prensa).

Debilidad	Sustento	Tema relacionado (*) SMD
	autoridades y de personal de confianza las debilitan.	
<b>(D10) Ausencia de medición y monitoreo de efectos acumulativos en la región</b>	Se evidencia que en la región no se hace una identificación de impactos acumulativos, por lo que actualmente no se miden ni monitorean.	4, 7

Nota (\*):

2. Integración con políticas y planes territoriales
5. Información sobre variables y datos para la construcción de indicadores
4. Construcción de confianza entre actores del ecosistema
6. "Columna vertebral" que dé continuidad y sostenibilidad al SMD
7. Creación de Clústeres como mecanismos de valor compartido y desarrollo territorial
8. Comunicación de resultados y nuevas tecnologías

### Oportunidades

Oportunidad	Sustento	Tema relacionado (*) SMD
<b>(O1) El avance en la tecnología permite recojo de información para construir indicadores con mayor facilidad y a menor costo, así como el uso de plataformas digitales</b>	Hoy en día existen plataformas y nuevas tecnologías que permitirían un recojo de información más eficiente, y la transparencia de información en plataformas digitales accesibles y fáciles de entender.	8
<b>(O2) Las empresas mineras podrían aportar recursos económicos adicionales para la implementación del SMD.</b>	En la región Moquegua hay proyectos mineros que están operando, y otros que están a punto de operar. Estos proveerán recursos económicos que podrían ser destinados al SMD.	6
<b>(O3) Oportunidad de optimizar y controlar adecuadamente el incremento de recursos mineros que están ingresando a la región.</b>	Con la implementación del SMD se optimizaría los recursos generados por el sector minero	7
<b>(O4) Oportunidad de medir efectos acumulativos en la región evidenciando coordinación y confianza entre actores para un adecuado aprovechamiento de transferencias fiscales provenientes de la minería.</b>	La medición de impactos acumulativos en el SMD es relevante para identificar los impactos positivos y/o negativos de los proyectos o acciones relacionados al desarrollo territorial de la región.	4

Nota (\*):

4. Construcción de confianza entre actores del ecosistema
5. Recursos humanos y financieros para el sistema de medición de desempeño territorial
7. Creación de Clústeres como mecanismos de valor compartido y desarrollo territorial
8. Comunicación de resultados y nuevas tecnologías

Amenazas

Amenaza	Sustento	Tema relacionado (*) SMD
<b>(A1) Las expectativas sobre el sistema de medición pueden ser excesivas. Se debe aclarar el alcance y propósito del SMD.</b>	Los entrevistados mencionan que al implementar un SMD se podría controlar gran cantidad de variables de corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, para la implementación se deberá aclarar el objetivo y el alcance del sistema para evitar expectativas no realistas.	3
<b>(A2) Posibilidad de tener resultados perversos del SMD por el control excesivo de algunas instituciones, queriendo hacer prevalecer sus intereses.</b>	Los entrevistados señalan que se debe considerar la posibilidad de que algunas instituciones quieran ejercer algún tipo de acción que les beneficie, y que socave la transparencia del SMD.	3, 4
<b>(A3) Altos niveles de corrupción en la región y falta de transparencia podrían debilitar el SMD.</b>	En el año 2020, según la Defensoría de Pueblo <sup>3</sup> , la percepción de corrupción de la región Moquegua fue del 77%, siendo la cuarta región con mayor porcentaje que considera la corrupción como un problema y principal prioridad.	4
<b>(A4) La diversidad o asimetría de los actores en un espacio multiactor (ej. altos funcionarios de Empresas vs miembros de CC). Se deberán trabajar objetivos e indicadores que sean aceptados por todos.</b>	Existen importantes diferencias culturales, sociales y económicas entre los actores. Será retador conseguir los consensos requeridos para el SMD.	1,3
<b>(A5) La sociedad civil desconfía del Estado como actor clave para el establecimiento de espacios de diálogo.</b>	Los entrevistados mencionan que existe desconfianza hacia las autoridades del Estado a no promover ni esforzarse por institucionalizar espacios de diálogo.	4
<b>(A6) La época electoral puede desfavorecer la implementación del SMD.</b>	El contexto político vinculado a las elecciones regionales y municipales puede ser un obstáculo generando desestabilidad en el diálogo y problemas en consensos en estos espacios.	4
<b>(A7) Alguna de las empresas mineras podría optar por no participar en el SMD, al contar ya con espacios donde brindan información o colaboran/trabajan con entidades que fiscalizan.</b>	Algunas empresas mineras ya trabajan con mesas de diálogo, y con otros medios de medición de indicadores. En ese sentido, podrían ver poco atractivo el participar en la construcción e implementación de un SMD.	4

Nota (\*):

1. Consenso sobre una visión compartida de desarrollo y claridad del objetivo de medición
3. Información sobre variables y datos para la construcción de indicadores
4. Construcción de confianza entre actores del ecosistema

<sup>3</sup> <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/02/MAPAS-DE-LA-CORRUPCI%C3%93N-QUINTA-EDICI%C3%93N.pdf>

Gráfico 1. Diagnóstico FODA para el SMD



## Fortalezas

- Existen instancias con experiencia en monitoreo. (F1)
- El GORE cuenta con el SIIGOREM. (F2)
- Especialistas con capacidades para el SMD. (F3)
- Actores con predisposición al diálogo. (F4)
- Comunidades campesinas, del AI minera, empoderadas. (F5)
- Expectativas excesivas sobre el SMD. (A1)
- Posibilidad de tener resultados perversos del SMD. (A2)
- Alta corrupción y falta de transparencia. (A3)
- Asimetría de actores en espacio multiactor. (A4)
- Desconfianza en el Estado. (A5)
- Época electoral desfavorece implementar el SMD. (A6)
- Posible ausencia de mineras que cuentan con SMD propios. (A7)



## Oportunidades



- (O1) Avance tecnológico y plataformas digitales facilitan construcción y monitoreo.
- (O2) Mineras podrían aportar recursos económicos.
- (O3) Oportunidad de optimizar y controlar el incremento de recursos mineros.
- (O4) Oportunidad de medir efectos acumulativos evidenciando coordinación y confianza entre actores.
- (D1) No se conocen resultados públicos de desempeño.
- (D2) La data está dispersa, no integrada ni organizada.
- (D3) Percepción de falta de transparencia.
- (D4) Ausencia de difusión de resultados y avances.
- (D5) Ausencia de cultura de *accountability*, control y seguimiento.
- (D6) Autoridades sin respaldo ciudadano.
- (D7) Falta apoyo económico para implementar, dar continuidad y sostenibilidad al SMD.
- (D8) Poca integración territorial.
- (D9) Entidades del Estado débiles.
- (D10) Ausencia de medición y monitoreo de efectos acumulativos.

## Debilidades



## Amenazas



### 3. Temas o asuntos importantes para la construcción del sistema de medición de desempeño.

Para el diagnóstico de los prospectos y necesidades para la construcción de las herramientas de medición del desempeño se realizó entrevistas con actores, revisión de documentos sobre el contexto de Moquegua, identificación de variables y datos para la construcción de indicadores y se empleó resultados de la investigación de GĔRENS sobre el BSC a nivel ecosistema, la creación de valor compartido y la medición de impactos acumulativos. Como resultado del diagnóstico se han identificado ocho temas o asuntos que deben ser considerados para la estrategia de construcción y aplicación de las herramientas de medición del valor compartido en la Región Moquegua. En el Gráfico 2 observamos los insumos del diagnóstico que han permitido determinar los ocho temas importantes para la construcción del SMD.

Gráfico 2. Temas importantes para construir el SMD



Los temas importantes para la construcción del SMD se presentan a continuación.

## 1. Consenso sobre una visión compartida de desarrollo y claridad del objetivo de medición

El cimiento para la construcción de un sistema de medición de valor compartido es que éste sea aceptado y consensado por los actores. Esta tarea es fundamental para que el sistema de medición pueda ser entendido y sea útil para los actores del ecosistema. La iniciativa RIMAY Moquegua ha sido el primer paso para conseguir la formulación de una visión compartida entre un conjunto de actores. Esta iniciativa sienta un precedente para la definición de objetivos y estrategias, que son las bases de un sistema de medición. Para ello, un espacio de diálogo y coordinación debe ser consolidado respecto a la iniciativa de objetivos, estrategias y un sistema de medición.

La identificación de brechas y/o necesidades prioritarias es clave para entender cómo abordar la creación de valor compartido y su posterior medición, tanto para la elaboración de una estrategia territorial como para la creación concreta de valor compartido. Además, el consenso fundará la base para la consecución de acciones dirigidas a lograr el desarrollo territorial, que involucra a un conjunto diverso de actores. En ese sentido, el consenso de los actores en el ecosistema es fundamental en la creación de valor.

En el FODA se ha identificado que en la región Moquegua los actores son abiertos al diálogo y les interesa el desarrollo de su región (F4), así como la fortaleza de comunidades campesinas empoderadas (F5) que se preocupan por el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Estas fortalezas son favorables para el logro de una visión compartida de desarrollo ya que los ciudadanos de las zonas urbanas como rurales que entiendan la importancia del diálogo y medición de desempeño sentará las bases para la construcción e implementación de un SMD.

Finalmente, es necesario considerar la amenaza de la diversidad o asimetría de los actores en un espacio multiactor (A4). En ese sentido, llegar a un consenso puede ser una tarea retadora, no obstante, se pueden establecer las acciones y medidas para abordar esta amenaza y convertirla en una oportunidad de lograr consenso que contengan una gran riqueza en su contenido.

El objeto de medición son las estrategias de desarrollo territorial y las estrategias de creación de valor compartido. No se puede separar la creación y medición de valor compartido de las iniciativas para medir la creación de valor compartido. Asimismo, se debe considerar en la medición los 4 ejes temáticos ya identificados por RIMAY Moquegua. No obstante, estos ejes podrían ser modificados o ampliados según las prioridades que se definan en un espacio de diálogo multiactor.

Finalmente, las distintas instancias que realizan monitoreo de objetivos, iniciativas y compromisos en la región Moquegua (F1) serán actores cuya participación será relevante en explicar y contribuir a la claridad de objetivos de medición de los indicadores con lo que ellos trabajan.

## 2. Integración con políticas y planes territoriales

En un territorio como Moquegua se cuenta con herramientas de planeamiento y políticas que guían las iniciativas para el logro de los objetivos del ecosistema. En ese sentido, es necesario alinear a las herramientas metodológicas con la creación de valor orientado al desarrollo territorial. En el FODA del SMD se ha identificado que una debilidad es la poca integración territorial entre las 3 provincias de Moquegua (D8).



La integración del SMD con las políticas y planes territoriales es un paso relevante porque le da validez y respaldo en el territorio. En Moquegua se debe considerar la integración de la iniciativa RIMAY Moquegua y así también el PDRC, y los PLDC. Es necesario plantearse la pregunta de hasta donde debería llegar esta integración respecto al SMD.

### 3. Información sobre variables y datos para la construcción de indicadores

La medición de valor compartido requiere de la construcción de indicadores los cuales se elaboran a partir de variables estadísticas. Por tanto, se prestó especial atención al diagnóstico de la disponibilidad de información en Moquegua para construir indicadores y se construyó el Repositorio de Variables que presenta un análisis exploratorio sobre los datos estadísticos existentes sobre la región para soportar el sistema de evaluación del desempeño<sup>4</sup>. El repositorio de variables para la medición de desempeño es un primer esfuerzo que ha identificado de distintas fuentes 158 variables estadísticas las cuales pueden ser un insumo relevante para la definición y construcción de indicadores para la medición de desempeño de la región Moquegua. No obstante, es necesario que especialistas en los temas prioritarios puedan ampliar el conocimiento respecto a las variables disponibles, su frecuencia de medición y la relevancia de inclusión como indicadores para la medición de desempeño territorial.

Es necesario considerar en la identificación de variables los temas definidos en RIMAY Moquegua: cierre de brechas, diversificación productiva, gestión de aspectos ambientales, y gestión integrada de recursos hídricos.

Por otro lado, de acuerdo con el FODA del SMD, una fortaleza para la región Moquegua es que ya existen instancias públicas y privadas que tienen experiencia en monitoreo de objetivos, iniciativas, y compromisos (F1). Esta fortaleza ayudará a la identificación y construcción de indicadores relevantes para el SMD. En particular, el GORE Moquegua ya cuenta con un sistema de indicadores, SIIGOREM (F2) que también constituye un antecedente relevante para la definición, y construcción de un SMD para la región.

Una vez establecidos los indicadores para la medición del desempeño de objetivos, se debe definir la temporalidad de estos, considerando la medición en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente, una amenaza respecto a un sistema de medición de desempeño en la región Moquegua son las expectativas sobre este sistema (A1), por lo cual se debe tener claridad sobre el alcance. Asimismo, se debe considerar la amenaza de la posibilidad de tener resultados perversos en el SMD por un control excesivo de algunas instituciones que quieran hacer prevalecer sus intereses (A2). En ese sentido, los indicadores deben ser claros para todos los actores.

### 4. Construcción de confianza entre actores del ecosistema

La construcción del SMD requiere de los espacios de diálogo y consenso que deben estar formados por grupos de actores relevantes en el ecosistema. Es importante atraer a los actores enfatizando la relevancia de su participación dentro del SMD.

---

<sup>4</sup> Ver: **Repositorio de Variables**. Construcción de un plan para aplicar herramientas de medición de desempeño para la gestión de objetivos de valor compartido en Moquegua. R4D-GĚRENS. (Julio 2022) Perú.

En la construcción e implementación de las herramientas para la medición de desempeño en el nivel ecosistema es fundamental la comunicación, coordinación, y construcción de confianza entre los actores del ecosistema. Esto sentará las bases para llegar a acuerdos respecto a objetivos comunes, acciones, indicadores relevantes de medición, entre otros. Una de las formas de crear confianza en un ecosistema donde conviven distintos actores es por medio de la colaboración y conocimiento compartido entre actores del sector público, privado, academia, y otros, y que estos se involucren activamente. Además, esto es relevante para la creación y mantenimiento de conexiones entre actores. Por otro lado, considerando que la región Moquegua ya recibe importantes transferencias fiscales provenientes de la minería, las cuales continuarán incrementándose, hay una gran oportunidad para poder medir efectos acumulativos que evidencien coordinación y conexiones entre los actores del ecosistema, decantando en una construcción paulatina de confianza (O4).

Una debilidad en el SMD de la región Moquegua es que la población en su mayoría no conoce los resultados de las mediciones que se publican (D1). Ante el desconocimiento de estas mediciones y sus entidades responsables, se puede debilitar la construcción de confianza. Asimismo, la percepción de falta de transparencia de información de entidades de gobiernos (D3), y la ausencia de comunicación de resultados, difusión de avance de acciones, y falta de socialización de conocimiento (D4) se contemplan como otras barreras para la construcción de confianza entre los actores del ecosistema. En particular, se ha identificado en el FODA que los comités de monitoreo actuales no tienen credibilidad, (D6), y que las autoridades no cuentan con respaldo ciudadano (D6). Por otro lado, se ha identificado la debilidad territorial respecto a la poca integración de las tres provincias en Moquegua, ya que son muy diferentes (D8). Esta debilidad se debe tener en cuenta para la formulación de estrategias que generen confianza. Por último, se ha identificado una ausencia de medición y monitoreo de efectos acumulativos en la región (D10), principalmente porque los actores no tienen conocimiento sobre los beneficios que se pueden obtener gracias a la relevancia de los efectos acumulativos. Esto muestra que hay un problema de institucionalidad y confianza respecto a estos actores que se suponen deben contar con un buen porcentaje de respaldo para que un SMD pueda funcionar.

En el análisis del FODA del SMD, se ha identificado que una posible amenaza es que alguna de las empresas mineras podría no querer participar en la implementación del SMD, ya que cuenta con espacios propios donde brinda información de medición de desempeño (A7).

Por lo tanto, es necesario identificar, y convocar adecuadamente a los actores relevantes para la implementación del SMD, ya que si alguno de estos actores clave no participa podría debilitar el SMD.

Las amenazas en el SMD en Moquegua son la posibilidad de tener resultados perversos en el SMD con su control excesivo de algunas instituciones (A2), los altos niveles de corrupción en la región y falta de transparencia que pueden debilitar el SMD (A3), la desconfianza de la sociedad civil del Estado como actor clave para el establecimiento de espacios de diálogo (A5). Todas estas amenazas afectan directamente la construcción de confianza entre actores clave para la implementación y funcionamiento de un SMD. Asimismo, se debe considerar que la época electoral se puede desfavorecer la implementación del SMD (A6), ya que podría representar un obstáculo para el establecimiento de diálogos y construcción de confianza.

Finalmente, es necesario considerar espacios donde se pueda desarrollar la confianza, y que estos puedan tener legitimidad para todos los actores relevantes.

## 5. Recursos humanos y recursos financieros para el sistema de medición de desempeño territorial

En la construcción e implementación de sistema de medición de desempeño territorial es necesario contar con profesionales técnicos y especialistas que tengan experiencia en el manejo de indicadores y medición de desempeño. Una fortaleza de la región Moquegua es que precisamente cuenta con especialistas del Estado y sociedad civil (F3) que están capacitados para cumplir estas tareas. El contar con capital humano conocedor y capacitado es clave no solo para la definición de indicadores relevantes de acuerdo a los consensos establecidos por los actores, sino también para comunicar con claridad la relevancia de los indicadores a los actores. Para fortalecer estas capacidades, será necesario entrenar localmente a los actores en el conocimiento de las metodologías de BSC y CVC.

Un tema importante para la implementación de un sistema de medición de desempeño regional son los recursos económicos necesario para establecerlo. En el FODA se ha identificado que en la región Moquegua no se cuenta con recursos para la implementación y sostenibilidad de un SMD (D7). En ese sentido, es necesario identificar las fuentes de financiamiento público, privado o mixto para la construcción de este SMD y su implementación, con el objetivo de que este sea sostenible. No obstante, la oportunidad que representaría mayores ingresos mineros (O2) podría ayudar a la implementación del SMD.

## 6. “Columna vertebral” que dé continuidad y sostenibilidad al SMD

Las diferentes experiencias de implementación de estrategias de valor compartido o de desarrollo territorial, requieren de una “columna vertebral” que es un ente encargado de coordinar, articular y hacer seguimiento a las estrategias acordadas entre los actores. Asimismo, este ente debe tener una amplia experiencia en su campo, contar con capacidades, contar con reputación, y de ser posible que pueda ser un ente independiente. El rol de este actor para la sostenibilidad del SMD es clave, por ejemplo, para la movilización de recursos económicos. Es decir, este ente articulador o columna vertebral requiere contar con un soporte especializado para su operación y logística ya que deberá ejecutar diversas coordinaciones para una adecuada medición del desempeño, definir las estrategias para comunicación y difusión de resultados, desarrollar mecanismos de comunicación, además instaurar una cultura de mejora continua con recopilación de lecciones aprendidas y mejores prácticas. Finalmente, con la finalidad que el ente (columna vertebral o espacio) sea reconocido y cuente con el respaldo de sus integrantes y de la población, es muy importante que el espacio sea debidamente institucionalizado.

En la región Moquegua, una debilidad es que precisamente no se cuenta con apoyo económico o presupuesto específico para implementar y dar continuidad y sostenibilidad a un SMD (D7).

Asimismo, se ha identificado como una debilidad que las entidades del Estado, quienes son las indicadas para administrar y liderar un SMD en la región, muestran debilidad como para liderar el SMD en la región (D9).

Por otro lado, los entrevistados han mostrado su frustración y desconfianza al participar activamente en procesos de diálogo donde han logrado consensos en beneficio de la región, pero que finalmente no logran implementarse por la ausencia de un ente encargado.

## 7. Creación de Clústeres como mecanismos de valor compartido y desarrollo territorial

La creación y fortalecimiento de clústeres constituye una de las formas más potentes de crear valor compartido. En el caso de Moquegua, por su gran potencial e importancia para la diversificación productiva, se recomienda darles una atención prioritaria. La creación de clústeres de los sectores agro, pisquero, turismo, hostelería y gastronomía abre importantes oportunidades identificadas en un reciente foro realizado en Moquegua (Angloamerican, 2022). El segundo producto agrícola más relevante de la región Moquegua es la uva, el cual es el insumo principal para el sector pisquero. El sector pisquero es un sector importante por su historial colonial y también porque sus 30 bodegas pisqueras que integran la Ruta del Pisco, donde el objetivo es que los visitantes puedan degustar, comprar y conocer el proceso de destilación del pisco. Entonces, este sector se relaciona con el turismo, sector que aporta el 1.3% del PBI regional. Se ha identificado que este sector tiene una gran oportunidad de crecimiento dado que se ubica entre las dos rutas turísticas más importantes Cusco-Arequipa-Puno, y Arica-Tacna. Para el año 2026 se buscaría atraer al menos el 10% de turistas que visitan estos ejes, lo que generaría ingresos por más de S/ 200 millones y duplicaría la contribución del sector turismo al PBI de la región. A su vez, un mayor flujo de turistas en la región generaría mayor demanda por hostelería. Este sector ha venido creciendo desde el 2016, y se ha venido recuperando satisfactoriamente de la pandemia en 2020, ya que para el 2021 está volviendo a mostrar cifras previas al COVID-19. Un mayor flujo de turistas también se relaciona con el desarrollo del sector gastronómico de Moquegua, donde platos como el cuy, o el uso de productos como la palta, así como dulces guargüeros y diversidades de pan (Angloamerican, 2022).

El desarrollo y promoción de clústeres involucra a distintos actores de la cadena de valor, así como institutos de investigación, gobierno, entre otros, expandiendo así el valor creado en todo el ecosistema. Los clústeres son un mecanismo relevante para el desarrollo territorial de un ecosistema por 3 razones: i) incluye y se vincula con un número diverso de actores, ii) promueve la diversificación productiva, iii) fortalece la coordinación y confianza.

Por otro lado, se ha identificado la oportunidad de optimizar y hacer un buen control de los crecientes recursos que ingresan a la región (O3). Estos recursos pueden ser importantes en la creación y desarrollo de clústeres para la creación de valor compartido.

Por otro lado, una debilidad identificada es la ausencia de medición y monitoreo de impactos acumulativos en la región (D10). La creación de clústeres permitirá lograr efectos acumulativos por la participación de distintos actores, y en ese sentido es necesaria la medición y monitoreo de estos efectos en la región.

En conclusión, la creación y desarrollo de clústeres en la región Moquegua para el desarrollo territorial, y la medición del valor compartido creado entre estos 5 sectores representa una gran oportunidad para la región.

## 8. Comunicación de resultados y nuevas tecnologías

En la construcción e implementación del SMD es necesario contar con herramientas tecnológicas que permitan un eficiente recojo y procesamiento de información. Asimismo, una plataforma digital pública que muestre los resultados de la medición de desempeño es clave para afianzar la confianza por medio del conocimiento de estos resultados. En ese sentido, se ha identificado la oportunidad del avance tecnológico, acelerado por la coyuntura de la pandemia, para el SMD (O1).

La herramienta de medición de desempeño en el ecosistema debe incluir también la comunicación de resultados a todos los actores involucrados. La comunicación debe ser de tal manera que sea clara, comprensible, y accesible. Una herramienta de gran utilidad sería la creación de una plataforma digital de libre y fácil acceso donde se muestren los avances de las mediciones por OE, tema estratégico, y en la visión y misión. Asimismo, es necesaria la continua actualización, en tiempo real, del avance de las metas y resultados.

Esto no solo mostrará el avance de los resultados, sino que afianzará la confianza en la estrategia para el desarrollo, y entre los actores debido a la transparencia de remisión de resultados. En particular, la comunicación efectiva de resultados a la sociedad civil de Moquegua para el seguimiento del desempeño del desarrollo territorial de la región afianzará la confianza y compromiso de estos respecto al uso de recursos generados por el sector minero.

Una de las fortalezas para el trabajo de este tema es que los actores de la región son abiertos al diálogo y les interesa el desarrollo de su región (F4). No obstante, gran parte de la población no conoce los resultados de medición que son publicados por distintas instituciones (D1), la data está dispersa, sin contar con esfuerzos de integración de esta (D2), existe una ausencia de comunicación de resultados, difusión del avance de acciones, falta de socialización (D4), ausencia de una cultura de control y seguimiento a la ejecución de planes de la región (D5).

En el Gráfico 3 se muestra la relación de los temas clave que permitirán la construcción e implementación del SMD con los factores FODA.

Finalmente, en el Gráfico 4 se ilustra el mapa estratégico para la construcción e implementación del SMD. En este gráfico podemos ver cómo los *temas* clave se van desarrollando a través de las perspectivas del Balanced Scorecard del ecosistema, desde habilitadores y recursos clave hasta los grupos de interés o *stakeholders*, logrando efectos acumulativos que permitirán conseguir el triple valor (económico, social y ambiental) en beneficio del ecosistema y esperando construir la visión de desarrollo de la región.

Gráfico 3. Relación de temas con factores del diagnóstico FODA



Elaboración: GÉRENS

Gráfico 4. Relación entre temas clave para construir el SMD y herramientas de medición de VC



Fuente: Elaborado a partir de Gallegos et al. (2022). *El Balanced Scorecard a nivel ecosistema en territorios mineros*. Escuela de Postgrado GĚRENS, Lima. Perú

## Referencias

Angloamerican. (2022). *Cinco sectores que convertirán a Moquegua en una región más próspera*.

<https://peru.angloamerican.com/es-es/moquegua/foro-moquegua/cinco-sectores-que-convertiran-a-moquegua-en-una-region-mas-propera>

da Silva Neiva, S., Prasath, R. A., de Amorim, W. S., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Ribeiro, J.

M. P., Ceci, F., Schneider, J., Deggau, A. B., & de Andrade Guerra, J. B. S. O. (2021).

Sustainable urban development: Can the balanced scorecard contribute to the strategic management of sustainable cities? *Sustainable Development*, 29(6), 1155–1172.

<https://doi.org/10.1002/sd.2215>

IFC. (2013). *Cumulative Impact Assessment and Management: Guidance for the Private Sector in*

*Emerging Markets*. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/58fb524c-3f82-462b-918f-](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/58fb524c-3f82-462b-918f-0ca1af135334/IFC_GoodPracticeHandbook_CumulativeImpactAssessment.pdf?MOD=AJPE)

[0ca1af135334/IFC\\_GoodPracticeHandbook\\_CumulativeImpactAssessment.pdf?MOD=AJPE](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/58fb524c-3f82-462b-918f-0ca1af135334/IFC_GoodPracticeHandbook_CumulativeImpactAssessment.pdf?MOD=AJPE)

[RES&CVID=kbnYgI5](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/58fb524c-3f82-462b-918f-0ca1af135334/IFC_GoodPracticeHandbook_CumulativeImpactAssessment.pdf?MOD=AJPE)

Kramer, M., Jais, N., Wendel, C., Sullivan, E., Rodriguez, K., Papa, C., Napoli, C., & Forti, F. (2020).

Hybrid Metrics: Connecting Shared Value to Shareholder Value. *FSG*.

<https://www.fsg.org/resource/hybrid-metrics-connecting-shared-value-shareholder-value/>

Maccarrone, V., Filiciotto, F., Buffa, G., Mazzola, S., & Buscaino, G. (2014). The ICZM Balanced

Scorecard: A tool for putting integrated coastal zone management into action. *Marine*

*Policy*, 44, 321–334. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2013.09.024>

Porter, M., Hills, G., Pastscheke, S., Hawkins, E., & Pfitzer, M. (2011). *Measuring Shared Value How*

*to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. *FSG*.