

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de la Facultad de Administración



**“MODELO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL EN UNA
EMPRESA MINERA”**

Tesis presentada por el Maestro
Víctor Marcel Arellano Chirinos
para optar el Grado Académico
de Doctor en Administración (DBA)

Asesor: Dr. Giovani Geraldo Zeballos

Delgado

AREQUIPA, PERÚ

2020

La permanencia, perseverancia y persistencia a pesar de todos los obstáculos, desalientos e imposibilidades: es eso lo que distingue a las almas fuertes de las débiles “

Tomas Carlyle

A Dios, por, sobre todo, siempre”

“Con todo cariño a la memoria de mis padres : a mi madre luz brillante, que marco y señala el sendero perseverante de mis propósitos ; a mi padre por su invaluable cultura que cincelo mi niñez, abriendo mi interés por la lectura; a mi esposa por su paciencia inacabable, siendo siempre el refugio comprensivo de mis frustraciones, a mis hijos, mis sobrinos y mis nietos con la esperanza de inspirar sus logros personales y profesionales comprometiéndolos en su inevitable éxito ;a mi tía adorada , a mi hermana por su confianza en mis logros, a mis Dignísimos Catedráticos del Doctorado , del MBA y la Maestría, por sus enseñanzas , concejos orientaciones y apoyos, que me encaminaron a este nivel ; a mis compañeros de estudios , a mis colegas de la PNP ,a mis amigos de las Empresas Mineras, Industriales, de Seguridad y Consultoras, a mis alumnos en la PNP y en la Seguridad Privada , ratificándoles mi entrega al Estudio y la Investigación permanente, como la única manera de actualizar y renovar los conocimientos, creando precedentes que espero sean imitados. A todos Gracias, porque todos fueron mi inspiración. Por ello a todos Ustedes siempre mi corazón y mi compromiso personal de mantenerme fiel a mis valores y principios.”

Un agradecimiento a las numerosas personas que comparten mi visión respecto a la Seguridad y los retos estratégicos que supone.

Asesor:

Dr. Giovani Geraldo Zeballos Delgado

RESUMEN

La Minería en el Perú, ha sido durante siglos en pilar fundamental de nuestra economía, siendo la industria que acoge la más importante fuente de trabajo, por que arrastra en sus actividades, agentes complementarios de otras áreas especializadas que a su vez generan empleos permanentes y temporales a nivel nacional e internacional.

Esta actividad siendo ha estado expuesta a sufrir atentados contra su personal y sus bienes, por parte de delincuentes comunes y DDTT, quienes atraídos por las vulnerabilidad que presentan , la observan como blanco permanente de sus fechorías poniendo en riesgo sus operaciones, afectando en forma directa al erario nacional , sin que el Estado muestre interés en proteger sus actividades más allá de lo que establece las normas legales vigentes y sin que este, reconozca la especial problemática en Seguridad Patrimonial de esta importante actividad tiene.

Se hace necesario implementar estrategias en Seguridad Patrimonial que permitan crear las condiciones más adecuadas, para minimizar los riesgos delincuenciales a los que está expuesta, realizando las inversiones puntuales que les permita contar con un sistema , que tenga la capacidad de enfrentar en forma oportuna y eficaz el embate de la delincuencia, común y “organizada”, brindando seguridad a su Personal y Bienes, salvaguardando la continuidad de sus operaciones , desalentando actividades ilícitas que le puedan afectar, considerando que por la lejanía y complejidad de sus diferentes actividades es poco probable contar con la presencia del Estado.

Se plantea un Modelo Estratégico de Seguridad Patrimonial como aporte a esta invaluable actividad con el fin de que adecuándola a sus especiales características y ubicación puedan ser el soporte de la seguridad.

Palabras Claves: Modelo, Diagnostico Estratégico, Estrategias de Seguridad, Normalización de la Seguridad.

ABSTRACT

Mining in Peru, has been for centuries in fundamental pillar of our economy, being the industry that hosts the most important source of work, because it carries in its activities, complementary agents of other specialized areas that in turn generate permanent jobs and temporary nationally and internationally.

This activity has been exposed to suffer attacks against its personnel and its assets, by common criminals and DDTT, who attracted by the vulnerability they present, observe it as a permanent target of their misdeeds putting their operations at risk, directly affecting to the national treasury, without the State showing interest in protecting its activities, it finds more than what is established in the current legal norms and without this, it recognizes the special problem in Patrimonial Security of this important activity.

It is necessary to implement strategies in Patrimonial Security that allow to create the most adequate conditions, to minimize the criminal risks to which it is exposed, making the specific investments that allow them to have a system, that has the capacity to face in a timely and effective way the onslaught of crime, common and “organized”, providing security to its Personnel and Assets, safeguarding the continuity of its operations, discouraging illegal activities that may affect it, considering that due to the remoteness and complexity of its different activities it is unlikely to count with the presence of the State.

A Strategic Patrimony Security Model is proposed as a contribution to this invaluable activity in order to adapt it to its special characteristics and location. They can be the security support.

Key Words: Model, Strategic Diagnosis, Security Strategies, Security Normalization.

INTRODUCCION

Como casi todas las industrias en nuestro país la seguridad siempre es el tema central debido a la situación que se vive en el país en la actualidad y el panorama y la tendencia en seguridad en minas es muy similar a toda la industria, es decir, la situación ha mejorado muy lentamente en las grandes mineras y casi nada en la pequeña minería. Según datos oficiales del Ministerio del Interior, es muy posible que vea incrementarse la actividad de la delincuencia organizada y hay que invertir más y reforzar más en seguridad en todo los ámbitos públicos y privados, especialmente, debido a la importancia estratégica de las instalaciones mineras que es uno de los motores fundamentales para el desarrollo nacional por lo que hay que darle un tratamiento apropiado ya que la cuestión de seguridad, es una situación muy compleja, porque las minas están regularmente muy alejadas de las ciudades, donde a veces se carece de autoridades y a veces hay quien hace de autoridad, pero no legalmente constituidos, eso representa un riesgo muy alto y se tiene que adaptar medidas de acuerdo a las circunstancias que se viven en cada unidad minera.

El tema de las zonas donde se encuentran la mayoría de las instalaciones mineras y la seguridad implementada en ello es compleja debido principalmente a la zona geográfica de cada una de las minas que complica un poco el homogenizar la seguridad en todas las minas, pues cada una tiene sus retos. Al respecto, para este caso se tocará el tema de la Seguridad Patrimonial como una experiencia en la Compañía Minera Southern Perú Copper Corporation (Unidad Productiva Cuajone) que se encuentra localizada en la franja oeste de la Cordillera Occidental en la parte sur de los Andes Peruanos aislada de la ciudad. Esto genera una necesidad más estricta en cuanto

a un modelo de seguridad patrimonial para encarar los retos subyacentes contando con una visión estratégica que pueda ser útil a las minas, si se quiere extender el modelo que se propone a aquellas minas con similares características y problemas.

El panorama de inseguridad patrimonial en las minas de mediano a gran tamaño no es muy distinto al que se vive en todo el Perú ya que la delincuencia organizada va creciendo y las amenazas a la minería también, siendo el principal riesgo que se tiene el de robo de producto, manejo de explosivos, robo de materiales y componentes de equipos entre otros. La extracción de materiales valiosos es un tema delicado para algunas minas y técnicamente en seguridad el hecho de que una mina produzca oro, plata, cobre - que son materiales muy utilizados en el mercado es una constante presión para su hurto por parte de grupos delincuenciales. Sin embargo, concurrentemente, existen otras prioridades como la seguridad del personal, la seguridad de los activos y la reputación de la empresa, todo esto con estricto apego a las leyes y derechos de los trabajadores

Actualmente las tendencias propias de la minería han surgido diversas herramientas para mejorar la explotación de la mina en sí. Existen ya dispositivos que permiten seguir y saber, por ejemplo, exactamente dónde está un camión o un equipo minero, y mayor prevención y control.

Por otro lado, definir las tendencias en materia de seguridad patrimonial en esta importante industria, parecería fácil, sin embargo y como se verá en esta tesis se deben emplear mecanismos que garanticen la seguridad en ambientes complejos, terrenos muy extensos, protección física, barreras duras y coordinación con autoridades locales. En

este sentido es que en la presente tesis se presenta un planteamiento innovador que consolide la teoría con la experiencia estratégica de campo en materia de Seguridad Patrimonial, aspectos que considero servirán de referente para más investigaciones al respecto que puedan colocar a nuestro país en un referente de investigación en el campo de seguridad minera.

Para ello se ha estructurado la tesis de la siguiente manera: En el **Capítulo I**, se trata el planteamiento teórico de la investigación determinando el problema, su descripción, el marco teórico y los objetivos, que sirven de base para llevar a cabo la investigación. El **Capítulo II**, denominado Planteamiento Operacional y Marco Empresarial está referido a las técnicas y herramientas que se emplearon para esta investigación. Se ha generado también un breve marco descriptivo de la organización empresarial como caso de estudio a fin de identificar con eficacia el área puntual de aplicación de los instrumentos. En el **Capítulo III**, se presentan los resultados de la investigación en un Diagnostico Estratégico de la Seguridad Patrimonial y, finalmente, se desarrolla el **Capítulo IV** de esta investigación, cuyo propósito principal es el de definir una Modelo Estratégico de Seguridad Patrimonial Minera.

La hipótesis que se maneja en ésta investigación es que: “Establecidas las actuales situaciones estratégicas de la Seguridad Patrimonial Minera en la Empresa Southern Perú Copper Corporation; Unidad Cuajone, es posible generar un modelo estratégico de Seguridad Patrimonial Minera que impulse las innovaciones, planes y procesos en la gestión, generando con ello un soporte confiable en términos de prevención y seguridad patrimonial en los diversos campos que esta involucra.

La investigación tiene un enfoque descriptivo (Diagnosis) y aplicativo (modelo estratégico) que posibilita encarar a esta y otras empresas del sector de mediana y gran minería todo lo referido a la Seguridad Patrimonial Minera con un enfoque eminentemente innovador y a su vez práctico.

Agradezco a cada uno de los docentes del Doctorado de la Facultad de Administración por haber generado sus orientaciones y pautas para que esta investigación se lleve a cabo, así como para darle la connotación innovadora sobre el tema en el campo de la Administración o Gerencia.

Maestro Víctor Marcel Arellano Chirinos

INDICE

1. CAPITULO I	25
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.1.1. ENUNCIADO.....	25
1.2. EL PROBLEMA	29
1.3. FUNDAMENTACIÓN	32
1.4. JUSTIFICACIÓN, VIABILIDAD E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	35
1.5. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACION.....	40
1.6. TIPO DE PROBLEMA.....	41
1.7. VARIABLE E INDICADORES	41
1.8. INTERROGANTES.....	42
1.8.1. INTERROGANTE PRINCIPAL.....	43
1.8.2. INTERROGANTES SECUNDARIAS	43
1.9. OBJETIVOS	43
1.9.1. GENERAL.....	43
1.9.2. ESPECÍFICOS.....	43
1.9.3. PROPOSICIONALES RELATIVOS AL MODELO	44
1.10. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL Y TEORICO.....	45

1.10.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	45
1.10.2.	DEFINICION DE TERMINOS	49
1.10.3.	ESTADO DEL ARTE.....	68
1.10.4.	TEORIAS RELACIONADA.....	74
1.11.	HIPÓTESIS	79
1.12.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION	80
2.	CAPITULO II:.....	83
2.1.	TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	83
2.2.	CAMPO DE VERIFICACIÓN	84
2.2.1.	AMBITO.....	84
2.2.2.	TEMPORALIDAD. -	85
2.2.3.	UNIDAD DE ESTUDIO. -.....	85
2.3.	APARTADOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	87
2.4.	ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS	92
2.5.	ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS	92
2.5.1.	FUENTES DE INFORMACION	92
2.5.2.	COORDINACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	93
2.5.3.	MANEJO DE RESULTADOS.....	93
2.5.4.	RECURSOS.....	94
2.5.5.	CRONOGRAMA DE TRABAJO	95

2.6.	SINOPSIS ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BAJO ESTUDIO	97
2.6.1.	RAZÓN SOCIAL	97
2.6.2.	BREVE RESEÑA HISTÓRICA	100
2.6.3.	OBJETO SOCIAL	101
2.6.4.	DECLARACIÓN DE VALORES	103
2.6.5.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	133
2.6.6.	LOCALIZACIÓN.....	135
2.6.7.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	135
2.6.8.	RECURSOS HUMANOS Y CUADRO DE FUERZA LABORAL	138
2.6.9.	LÍNEAS DE PRODUCTOS	139
2.6.10.	DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PROCESO PRODUCTIVO	140
2.6.11.	CAPACIDAD INSTALADA Y VOLUMEN DE PRODUCCIÓN ...	144
2.6.12.	TECNOLOGÍA EMPLEADA	146
2.6.13.	POLITICA DE CALIDAD Y SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	147
2.6.14.	ASPECTOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS	152
3.	CAPITULO III.....	159
3.1.	ASPECTOS PREVIOS AL ANALISIS: GENERALIDADES DEL ESTUDIO	

3.2.	ASPECTOS FILOSÓFICOS	162
3.3.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	165
3.4.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y CARACTERÍSTICAS DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA MINERA BAJO ESTUDIO	166
3.4.1.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	166
3.4.2.	ESTRATEGIA.....	178
3.4.3.	PRESUPUESTOS.....	183
3.4.4.	AMENAZAS	185
3.4.5.	FORMACIÓN	188
3.4.6.	RETOS Y TENDENCIAS.....	191
3.5.	OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	194
3.6.	ESTRATEGIA DE SEGURIDAD PATRIMONIAL	196
3.7.	OPERACIONES, PROCESOS Y TECNOLOGÍAS DE SOPORTE.....	202
4.	CAPÍTULO IV	206
4.1.	GENERALIDADES	206
4.2.	PRINCIPIO VALORATIVO DEL MODELO	210
4.3.	DEFINICIÓN DEL MODELO.....	210
4.4.	OBJETIVOS DEL MODELO	211
4.4.1.	GENERAL.....	211

4.4.2.	ESPECÍFICOS	211
4.5.	NECESIDAD DEL MODELO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL	211
4.6.	AREAS DEL MODELO.....	212
4.6.1.	AREA SUBJETIVA DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL.....	212
4.6.2.	ARÉA TECNOLÓGICA DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL.....	212
4.6.3.	ARÉAS ESTRATÉGICAS DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL ...	213
4.7.	SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD PATRIMONIAL(SGSP).....	214
4.7.1.	DEFINICIÓN	214
4.7.2.	ALCANCE DEL SGSP	214
4.7.3.	PROYECTO SGSP.....	214
4.7.4.	RESPONSABILIDAD DE SU APLICACIÓN.....	220
4.8.	PROGRAMA DE PROTECCION DE ACTIVOS	222
4.8.1.	CONCEPTO	222
4.8.2.	PREVENCIÓN DE GRANDES PÉRDIDAS	223
4.8.3.	OTRAS PREVENCIONES DE PÉRDIDAS	224
4.8.4.	IDENTIFICADORES.....	224
4.9.	DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL.....	225
4.10.	ACTORES CRITICOS DEL SGSP	227
4.11.	PROCESOS DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL	228

4.12. OPERACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL MODELO SEGURIDAD PATRIMONIAL PROPUESTO.....	230
5. CONCLUSIONES	242
6. RECOMENDACIONES.....	244
7. RERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	246
8. ANEXOS	253

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable e Indicadores de Investigación.....	42
Tabla 2 Técnicas e Instrumentos de Investigación	84
Tabla 3 <i>Recursos Humanos Directivos</i>	86
Tabla 4 Recursos Documentales.....	86
Tabla 5 Apartado Metodológico 1	88
Tabla 6 Apartado Metodológico 2.....	89
Tabla 7 Apartado Metodológico 3	89
Tabla 8 Apartado Metodológico 4.....	91
Tabla 9 Principales Macro variables del Sector.....	157
Tabla 10 La Metodología: Aspectos a tomarse en consideración para el aporte de Resultados.....	165
Tabla 11 Área a la que pertenece.....	168
Tabla 12 Nivel Profesional del Responsable de Seguridad	169
Tabla 13 A quien Reporta el Responsable de Seguridad.....	170
Tabla 14 Personas que Trabajan en Seguridad en su Organización	171
Tabla 15 Personal Externo con el que Cuenta en su Empresa.....	172
Tabla 16 Actividades del Área de Seguridad.....	173
Tabla 17 Funciones Relacionadas con la Seguridad ha Subcontratado.....	175
Tabla 18 Se Reportan los Riesgos a la Dirección General	176
Tabla 19 Solicitan las Otras Áreas Servicios de Seguridad para Actividades del Negocio.....	177
Tabla 20 Definición en Materia de Seguridad de la Empresa	179

Tabla 21 Dificultades para desarrollar una estrategia de seguridad Patrimonial.....	180
Tabla 22 Se Analizan los Riesgos como Paso Previo.....	182
Tabla 23 Presupuesto en Seguridad de su Organización	183
Tabla 24 Amenazas que Más le Preocupan	185
Tabla 25 Pérdidas por Incidentes de Seguridad.....	186
Tabla 26 Cantidad de Pérdidas por Incidentes de Seguridad.....	187
Tabla 27 Pérdidas Derivadas de Incidentes de Seguridad	189
Tabla 28 En qué Medida se Cumplen estos Planes	190
Tabla 29 Tres Tendencias que Considera que están Causando Impacto en la Seguridad	192
Tabla 30 Aspectos Cubiertos por la Nueva Ley de Seguridad	193
Tabla 31 Las Opciones y Prioridades que la Empresa Considera Importantes para la Seguridad Patrimonial	195
Tabla 32 La Seguridad Patrimonial en la Mina	196
Tabla 33 Aspectos de Gestión Estratégica de la Seguridad en la Mina.....	197
Tabla 34 Paradigmas en Gestión de la Seguridad Minera Patrimonial	198
Tabla 35 Las Funciones Estratégicas de la Seguridad Minera Patrimonial.....	199
Tabla 36 Las Evaluación de los Riesgos Patrimoniales.....	200
Tabla 37 Gestión de los Recursos en los Riesgos Patrimoniales de la mina	201
Tabla 38 Diseño Estructural y Técnico Adoptado por la Empresa Minera	202
Tabla 39 Pilares del Modelo de Seguridad Patrimonial	209
Tabla 40 Áreas Estratégicas.....	213

Tabla 41 Elementos Propuestos Para Crear una Cultura de Seguridad Patrimonial en el Modelo.....	218
Tabla 42 Políticas de Implementarse en el SGSP.....	219
Tabla 43 Factores Críticos del SGSP.....	227
Tabla 44 Procesos de la Seguridad Patrimonial para la Empresa.....	229

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cronograma de investigación.....	96
Figura 2 Estructura General de la Empresa	136
Figura 3 Capacidad y Volumen de Selección.....	145
Figura 4 Área a la que Pertenece	169
Figura 5 Nivel Profesional del Responsable de Seguridad.....	170
Figura 6 A quien Reporta el Responsable de Seguridad	171
Figura 7 Personas que Trabajan en Seguridad en su Organización.....	172
Figura 8 Personal Externo con el que Cuenta en su Empresa	173
Figura 9 Actividades del Área de Seguridad	174
Figura 10 Funciones Relacionadas con la Seguridad ha Subcontratado	175
Figura 11 Se reportan los Riesgos a la Dirección General	176
Figura 12 Solicitan las Otras Áreas Servicios de Seguridad para Actividades del Negocio.....	177
Figura 13 Definición en Materia de Seguridad de la Empresa.....	180
Figura 14 Dificultades para desarrollar una estrategia de seguridad Patrimonial	181
Figura 15 Se Analizan los Riesgos como Paso Previo	182
Figura 16 Presupuesto en Seguridad de su Organización.....	184
Figura 17 Amenazas que Más le Preocupan.....	186
Figura 18 Pérdidas por Incidentes de Seguridad	187
Figura 19 Cantidad de Pérdidas por Incidentes de Seguridad	188
Figura 20 Pérdidas Derivadas de Incidentes de Seguridad.....	190
Figura 21 En qué Medida se Cumplen estos Planes	191

Figura 22 Tres Tendencias que Considera que están Causando Impacto en la Seguridad	193
Figura 23 Aspectos Cubiertos por la Nueva Ley de Seguridad.....	194
Figura 24 Bases del Modelo	208
Figura 25 Procesos de Instalación de la Seguridad Patrimonial.....	228
Figura 26 Desempeño Mensual	231
Figura 27 Garita Control Moquegua Turno día.....	232
Figura 28 Garita Control Moquegua Turno Noche	233
Figura 29 Garita Mina Turno Día.....	234
Figura 30 Garita Mina Turno Noche	234
Figura 31 Garita Concentradora Turno Día.....	235
Figura 32 Garita Concentradora Turno Noche	236
Figura 33 Garita Aeropuerto Turno Día	237
Figura 34 Garita Aeropuerto Turno Noche	237
Figura 35 Tipo de Vehículo.....	238
Figura 36 Vehículos Asignados a PVPSA y Recorrido	238
Figura 37 Kilómetros Recorridos por Personal de la Empresa	239

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cedula-Ficha De Observación, Análisis Documental y Reporte de Observaciones.....	253
Anexo 2 Cedula Básica de la Entrevista.....	254
Anexo 3 Cuestionario a aplicarse en la Entrevista	255
Anexo 4 Validación de experto del contenido del Cuestionario	258
Anexo 5 Modelo de Matriz de Tabulación.....	270
Anexo 6 Modelo de Matriz de sistematización	271
Anexo 7 Matriz de Consistencia.....	272
Anexo 8 Matriz de Tabulación	273

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. ENUNCIADO

Actualmente la inseguridad es una constante en el mundo y en todas las actividades que desarrolla el ser humano, la inseguridad no tiene fronteras y con la globalización de las actividades, se ha generado que los delitos ahora se “globalicen”, motivando que la delincuencia direcciona su accionar a todas las organizaciones empresariales, siendo un “objetivo” preferente las empresas mineras, por sus activos, sus insumos y la significativa cantidad de personal que aglutinan.

Sudamérica es un importante productor de minerales , en el Continente se encuentran los primeros productores mundiales de Cobre (Perú y Chile) ;Plata (Perú) ; Oro(Perú) ; Molibdeno (Perú y Chile) ; Litio (Perú y Bolivia); esto genera , un cúmulo de riesgos para la actividad minera en general , y sus operaciones que son consideradas estratégicas , atraen los intereses de elementos al margen de la ley , prestos a intentar actuar contra los elementos directrices de las minas , sus familias y los bienes de las unidades mineras.

En un considerable porcentaje de empresas mineras, la Seguridad Patrimonial (Seguridad Civil, Asuntos Internos o Protección Interna) o Security es considerada como accesitaria y complementaria de otros sistemas, no dándole el nivel necesario

dentro de la organización para implementar las estrategias que les permita minimizar las condiciones de riesgo al personal y los bienes de la empresa.

Otro aspecto importante a considerar es que las compañías mineras, grupos o empresas, del sector mantienen en reserva la información sobre las actividades delincuenciales que se han suscitado en contra de su unidad o campamento y que han afectado a su personal, bienes u operaciones, tratando equivocadamente de que su imagen corporativa no se vea afectada, creando ante la opinión pública y sus trabajadores una falsa condición de seguridad, motivando con esta política que hechos delictuosos queden impunes al no judicializarse, por falta de denuncia ante la Autoridad.

En este sentido actualmente los responsables de la seguridad en la Empresa han buscado perfilar las mejores prácticas, herramientas y capacitación para impedir lo más posible el aumento de robo, infiltraciones, mal uso de información, etc., a sus bienes y personas a cuidado(en este caso a las instalaciones mineras) en donde las consecuencias de algún incidente pueden afectar no a cientos, sino a millares de personas, pero para superar y mejorar la situación, se deben aplicar un modelo estratégico más acorde con la realidad de las operaciones mineras además de analizar los riesgos y vulnerabilidades , clasificar y aplicar medidas de seguridad específicas , entre otros aspectos operacionales.

La presente investigación desarrolla una descripción completa (a manera de Diagnostico Estratégico) y detallada de cómo se despliega la Seguridad Patrimonial en

un campamento Minero y cómo se encarar los diferentes problemas de gestión de la seguridad y sus procesos inherentes.

Para la Gerencia Moderna de Empresas Mineras resulta un desafío generar una propuesta estratégica en Seguridad Patrimonial (Modelo estratégico) en base a un Diagnostico en esa misma línea (resultados de esta investigación). Para ello se parte de los siguientes hechos:

- Carencia de enfoque estratégico: Toda empresa se compone de personas y bienes son considerados modernamente como activos estratégicos. Ambos deben ser protegidos para garantizar la continuidad del negocio, maximizando los resultados y minimizando las pérdidas. La ausencia de una observación amplia de esto en la empresa minera provoca decisiones y acciones carentes de organicidad y sentido estratégico. La política de seguridad que se desarrolló en la Empresa, evidentemente no asegura al 100% que las prácticas de la compañía se utilicen de manera adecuada en la protección de personas y activos, estas prácticas deben ser consistentes con las pautas de un modelo estratégico de organización y leyes en vigor.

- Ineficacia de la seguridad patrimonial privada: Aun, a pesar de la experiencia de la Empresa, la seguridad no es un proceso continuo cuyo resultado está directamente relacionado con el nivel de compromiso de cada miembro y cada proveedor de servicios (en especial la vigilancia privada)

- Incertidumbre y contradicciones en torno a las operaciones, despliegues de funciones y gestión de procesos: El cumplimiento o no de la Política y Procesos de Seguridad actual se ha convertido en una prioridad, por lo tanto, este modelo que se

plantea, extensible a cualquiera de sus unidades, ha de expresar la intención estratégica de la empresa y debe garantizar la aplicación de acciones programáticas concretas. Su cumplimiento es vital para mantener al alto nivel de confianza y estabilidad alcanzado con los accionistas, los clientes y los proveedores.

- Tercerización de ciertas áreas de servicio: No siempre representan una solución completa a las dificultades de la empresa, pues le agregan a la empresa mayor cuidado en las interacciones con estas empresas de servicios que se contratan.

De acuerdo a esto la investigación se denomina; “MODELO ESTRATEGICO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL PRIVADA EN UNA EMPRESA MINERA”

La presente investigación representa una descripción diagnóstica exhaustiva de todos los aspectos estratégicos más relevantes de la Seguridad Patrimonial Minera para una Compañía Minera Regional de gran tamaño. Esto implica una descripción completa de lo los procesos de Seguridad Patrimonial Privada identificando:

- Su caracterización.
- Dificultades, obstáculos y las limitaciones.
- Los alcances y potencialidades.
- Los desafíos a superar.

Desde ello es que se plantea un Modelo estratégico alternativo para la Empresa.

El modelo al tener un carácter de “estratégico” se centra en lo que la Gerencia Empresarial ha de considerar importante en materia de seguridad patrimonial como parte de la planeación estratégica y la acción programática.

1.2. EL PROBLEMA

La inseguridad es un problema que afecta a todos los sectores de un país. Para el caso de la Minería Peruana , ésta ha ido en aumento y por consiguiente los responsables de la seguridad minera han buscado realizar, las mejores prácticas, empleo de herramientas y tecnologías modernas así como una intensiva capacitación para prever , impedir o manejar lo más posible el robo, infiltraciones, mal uso de información, etc., a los bienes empresariales y a las personas a cuidado, en donde las consecuencias de algún incidente pueden afectar económicamente, socialmente y a los individuos.

Para empezar a mejorar esta situación se deben clarificar, clasificar y aplicar medidas de seguridad específicas. En este sentido, la situación actual en la seguridad en minería es que falta definir y clasificar qué tipo de estrategia (modelo) debe tener la Empresa bajo estudio, traducido a servicios en la gestión para asegurar el 100% de sus operaciones, impidiendo cualquier perturbación o interrupción.

Se determina aquí, por consiguiente, la necesidad de modelación estratégica de la Seguridad Patrimonial para poder gestionar eficazmente los estándares y homologar las clasificaciones de diferentes niveles de seguridad, definir qué tecnología o qué tipo de medidas se deberían tomar en qué tipo de instalaciones, así como asignar ciertas medidas a algunos niveles de seguridad.

El asunto también pasa por la situación actual en materia de seguridad de la empresa que sigue siendo la misma , con algunas pequeñas mejoras, a nivel de las instalaciones principalmente , sin embargo el entorno de las operaciones mineras en el

país y el mundo ha sufrido modificaciones, en específico con lo relacionado a los niveles de violencia e impunidad que con claridad van en aumento, además, se suman otros fenómenos como la migración, el desempleo masivo, falta de regulaciones, movilizaciones sociales, limitados presupuestos de seguridad y nuevas amenazas que de alguna manera permean negativamente la actividad minera nacional y se traducen en una mayor frecuencia de siniestros o afectaciones que sufre el patrimonio empresarial. Entre las principales incidencias incluyen el robo de componentes, sabotaje, agresiones al interior, toma y bloqueo de instalaciones, vigilancia hostil inclusive con drones y otras situaciones no deseadas para las que hoy muchas de las infraestructuras mineras, como es el caso de la Empresa, no están preparadas.

Para algunos aspectos estratégicos de la seguridad, se abren nuevas oportunidades desde tres frentes fundamentales:

- Una infraestructura apropiada
- Tecnologías de punta
- Procedimientos adecuados.

En los párrafos anteriores, se ha destacado el aumento de la inseguridad, sin embargo, existen otros problemas y riesgos que hace a la Empresa más vulnerable y que, en alguna manera, amplifican el panorama de la acción gerencial en materia de seguridad como:

- Intromisiones para vulnerar el sistema de seguridad
- Alteraciones sociales

- Afectación de operaciones
- Laxitud de la policía nacional en las intervenciones
- Protestas violentas con acción directa en contra de instalaciones
- Protección Medioambiental
- Uso Ético del Canon Minero
- Deshechos y desperdicios mineros
- Sabotaje, etc.

Desde esta perspectiva se propone un modelo estratégico para dar cobertura a los problemas convencionales de la seguridad patrimonial, así como aquellos que han venido emergiendo fruto de distintos factores sociales, económicos, culturales, legales, tecnológicos y ambientales con miras a la creación de una cultura de seguridad empresarial.

Desde lo visto anteriormente, la presente investigación, es una descripción de lo que sucede en términos estratégicos en seguridad patrimonial y representa evidencia empírica de las actividades que en esa línea realiza la Empresa. El Modelo estratégico implica la incorporación del tema de Seguridad Patrimonial en todos los temas operacionales, administrativos, comerciales, logísticos, financieros y de recursos humanos, así como los sistemas y procesos concurrentes. Por esta condición se aborda los siguientes tópicos: Diagnóstico Estratégico y caracterización de la Seguridad Patrimonial Empresarial; Opciones estratégicas que pueden asumirse; despliegue de

Estrategia de Seguridad Patrimonial y Operaciones, procesos y tecnologías de soporte a la estrategia

Esta condición representa la motivación más importante para determinar la Realidad Inicial (Diagnostico estratégico) y elevar la propuesta innovadora (Modelo Estratégico). Al respecto del primer tópico, la Empresa no cuenta con estadísticas concretas sobre el tema y solo existe información vinculada a las implementaciones ISO y OSHAS que en realidad son informes administrativos-operacionales simples y no estratégicos. Con respecto del segundo tópico, se trata de una innovación que, por ser estratégica, en toda su amplitud, sus resultados solo podrán observarse en el largo plazo, sin embargo, se ha planteado en los anexos algunos alcances del desarrollo del modelo en aspectos operativos concretos.

1.3. FUNDAMENTACIÓN

La gestión estratégica de seguridad patrimonial está muy vinculada al funcionamiento efectivo y eficiente de las empresas mineras, los departamentos de seguridad y especialmente al logro de la misión para el cual fueron creados. En gran medida, los resultados de seguridad dependen de la observación estratégica que tenga la Alta Dirección, la Gerencia Empresarial y los equipos directivos para alcanzar las metas a través de la cooperación sistemática, voluntaria y el concurso de todos y cada uno de los actores involucrados en el tema.

Los equipos Directivos y la Gerencia son quizás los responsables del éxito del sistema que dirigen, del éxito de la seguridad de la empresa y por supuesto de su éxito ejecutivo. Por obvias razones, para tomar decisiones y generar actividades de alta

calidad, se hace necesario tener un referente estratégico (modelo) con muy buenas líneas estratégicas de seguridad, un conocimiento con entendimiento de la filosofía de la seguridad, una comprensión de los principios y valores de la empresa de la que se hacen parte los equipos gerenciales, el creación, manejo y desarrollo de los equipos de trabajo basado en el talento y una buena concepción del trabajo diario que realiza la mina que le permita ganar apoyo efectivo por la visión y la misión de la seguridad (cultura de seguridad).

La evolución en el campo de la gestión de seguridad en todas sus líneas de trabajo avanza hoy en día fuertemente con el apoyo de la tecnología y el entrenamiento en el cual se conjugan los roles de la Gerencia Moderna con la visión moderna de la Seguridad con las clásicas funciones empresariales mineras. Así, el espíritu de las decisiones y acciones gerenciales de seguridad en el presente son el visionar, imaginar, innovar, crear y hacer seguimiento para lograr un óptimo control. Pero lo que constituye un rasgo básico en la Gerencia de seguridad es la acción pues tiene la responsabilidad de alcanzar los cambios trazados a través de sus programas de seguridad.

La forma de concebir la Seguridad pasa por la comprensión de la cultura y el comportamiento organizacional como también los aspectos y componentes críticos para el mejoramiento de la competitividad, la calidad, la productividad y la integración del personal con los sistemas y procesos de seguridad de cualquier organización.

Una práctica gerencial de seguridad con calidad y competitividad solo será posible con equipos gerenciales y de supervisión que basen su acción y esfuerzo en

una teoría estratégica gerencial y hagan del aprendizaje y el conocimiento profundo una base sólida como lo afirman los teóricos de la competitividad con calidad lo que lleva consigo tener una visión sistémica y estratégica de la organización con un conocimiento profundo y arraigado del propósito de la misma.

Como se sabe, las operaciones de las empresas mineras ocurren en gran parte en zonas muy especiales y cuentan con un patrimonio cuyo valor monetario es elevado. Los procesos tecnológicos llevados a cabo allí, las prácticas empresariales, las características geográficas, el medio ambiente, etc. son llevados a cabo con cierto margen de predictibilidad, con márgenes de error pequeños y una programación notable. En este sentido, la Empresa actualmente viene invirtiendo en sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional, cumplimiento de normativas de sustentabilidad de las operaciones mineras, disminución de la cantidad de accidentes, las pérdidas patrimoniales y los incidentes – ocurrencias año tras año, pero en forma aislada sin enfoque o visión estratégica.

En Minería, por razones obvias se requiere que la vida, el patrimonio y la salud adquieran solidas medidas de prevención para su protección y con procesos altamente eficaces en las intervenciones cuando haya contingencias. Por ello no basta un sistema de Seguridad, y procesos sino un Modelo que facilite el gerenciamiento de las contingencias, los riesgos, los siniestros y las ocurrencias que podrían ser perjudiciales.

En base a esto, enumeramos las cuatro principales razones estratégicas que son el fundamento de esta investigación:

1. Seguridad para las personas.

2. Eficiencia en procesos operacionales.

3. Protección de activos.

4. Ciberseguridad y privacidad de datos.

1.4. JUSTIFICACIÓN, VIABILIDAD E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

Cualquier Empresa con un Modelo Estratégico de Seguridad Patrimonial incorpora los conceptos fundamentales de Gerencia de Seguridad, Prevención de peligros y riesgos y el concepto de mejoramiento continuo en todo su quehacer. La importancia de implementar un Modelo de Seguridad Patrimonial Minera radica en el incremento de beneficios económicos y sociales entre los que se destaca:

- Nuevo Enfoque y nueva Visión
- Eficiencia y Productividad.
- Mejora de los programas de seguridad
- Oportunidades reales para aportar valor a la ventaja competitiva empresarial.

La protección de cualquiera de los bienes de una Compañía Minera es un factor clave para determinar la fiabilidad de una empresa a la hora de producir, siendo la seguridad patrimonial uno de los pilares fundamentales que la sustentan. Toda compañía minera, sea pequeña, mediana o grande, deberá contar con una serie de medidas y recursos para evitar incidentes (intencionados o accidentales).

La protección, además de mitigar los riesgos, ha de ser eficiente en costes y proporcional a las características de la empresa minera. Es evidente que una inversión inferior a la necesaria puede suponer graves problemas de seguridad, pero si ésta es excesiva, existe un sobre coste innecesario que puede ser incluso superior al valor de los activos a proteger.

Lo ideal en materia de Seguridad Empresarial Patrimonial es mejorar de forma continua la gestión de los medios con los que se cuenta. Las organizaciones que disponen sólo de los recursos necesarios y que funcionan de una forma eficiente y eficaz evitan costes adicionales sin menoscabar su seguridad. Con este fin, las empresas se esfuerzan en adoptar modelos de protección de mayor madurez, aunque esta labor no es sencilla.

Los riesgos y las amenazas a los activos patrimoniales mineros crecen rápidamente en un entorno en el que la dependencia de las Tecnologías de la Información (TI) y de los servicios prestados por proveedores externos en las empresas mineras es cada vez mayor. En este contexto, es cada vez más complejo conocer de forma fiable y completa el nivel de riesgo al que estas empresas se exponen.

Actualmente, las empresas mineras se encuentran en un período de búsqueda de simplicidad organizativa, y también de restricciones impuestas en sus presupuestos y recursos. Evidentemente, esto afecta a la toma de decisiones en todas las áreas empresariales de la que no puede excluirse la seguridad patrimonial. Por ello, cuando las empresas realizan un diagnóstico estratégico de su gestión de seguridad son

capaces de determinar hasta qué punto cuentan con un buen modelo de seguridad patrimonial y mantener el control sobre los mecanismos de protección establecidos.

La realización de un correcto diagnóstico estratégico es crucial a la hora de determinar los aspectos en los que la gestión de la seguridad puede mejorar. Un diagnóstico estratégico basado en el análisis de los servicios y sus soportes aporta una visión completa del modelo. El análisis de servicios y recursos debe contemplar desde el servicio de vigilancia patrimonial privada pasando por la gestión del personal especializado hasta los servicios de seguridad perimetral o control de accesos, el equipamiento tecnológico y sistemas de información como elementos necesarios.

La seguridad física para las diferentes ubicaciones de cualquier asentamiento minero puede requerir variaciones en la implantación de las medidas que permitan que se adapten a las peculiaridades de cada infraestructura. Por ello, niveles de protección deseables pueden variar dentro de una misma organización. Es recomendable implantar un sistema de gestión eficaz, que evite redundancias en contratos y servicios, y que, por otra parte, no deje ningún activo sin salvaguardar, adaptándose a las necesidades específicas de cada lugar y los cambios de las amenazas en el tiempo.

Cada Empresa Minera es vulnerable a una serie de amenazas de una manera particular y diferenciada en cada caso y, sobre todo, en cada momento. Por ello, llevar a cabo un análisis dinámico que identifique amenazas, y la forma en que afectan en cada momento, permite a estas organizaciones empresariales una mayor adaptación del nivel de protección al entorno cambiante.

Es importante que para llevar a cabo este análisis se disponga de metodologías comunes dentro de una misma organización. Aporta transparencia entre las diferentes sedes o sucursales de la Empresa y garantiza unos mínimos de calidad en los resultados. Así mismo el Modelo Estratégico puede ser asumido por cualquier Empresa Minera grande o Pequeña por dos razones: La primera es la trayectoria y experticia de la empresa por más de 50 años con distintas concesiones y administraciones y, la segunda por la experiencia lograda en el campo por el que suscribe la presente tesis en más de 18 campamentos mineros peruanos y extranjeros. Con ello no se pretende “homogenizar” el Modelo debido a las características y realidades de los campamentos mineros del país, por el contrario, se busca que condición sirva para la “modelación” para cada empresa de su propia estrategia e implementación operativa de decisiones

De la misma forma, si los criterios de mitigación de riesgos en las minas son uniformes, se pueden integrar los resultados y analizar la evolución de estos en el tiempo. Para la gestión de la seguridad y riesgos patrimoniales es recomendable también tomar como referencias las e buenas prácticas internacionales, como por ejemplo la ISO/IEC 31000, que está considerada como un estándar a nivel internacional de gestión de riesgos.

Una transformación en el modelo de gestión de la seguridad patrimonial basado en mejores prácticas, y en estándares probados y adaptados a la realidad de la Empresa Minera bajo estudio, contribuirá a reducir los costes de implantación y mantenimiento

de los controles, permitirá la reutilización de los recursos (aumento de la eficiencia) aumentando, a su vez, el nivel de protección de los activos (aumento de la eficacia).

Desde una perspectiva Filosófica, valorar la Seguridad y determinar una estrategia y operaciones representan y revelan conceptos, criterios y enfoques epistemológicos como: Calidad, la Ventaja Competitiva, Creación de valor, Modelo de Negocio, Ética y Normativas.

El conocimiento existente acerca de la Seguridad Patrimonial es vasto, sin embargo, su difusión en medios académicos se torna aun escasa e incompleta a la hora de tratar la temática específica en el Modelo que se propone y atendiendo a esta ausencia en el conocimiento formal, la presente tesis proporciona la respuesta estratégica más adecuada a la actividad minera como elementos útiles y sencillos para la comprensión del problema y la solución pragmática y real observando los roles que juega la minería. En la actualidad existen diversas herramientas tecnológicas en materia de seguridad que previenen, protegen y resguardan los bienes inmuebles y las personas. Estos sistemas avanzados permiten saber si la dinámica patrimonial está siendo interrumpida y de qué manera y que determinan si se puede llevar a cabo las tareas pertinentes (disuasivas o proactivas) tanto preventivas como correctivas para poder establecer procedimientos que ayuden a que no se repita en el futuro próximo.

La tendencia empresarial en el campo minero es contar con un modelo estratégico y un sistema de seguridad integral que va desde servicios de vigilancia capacitados, control de accesos, identificación biométrica, sistema de protección contra incendios, hasta programas de protección civil y manuales de operación para la

aplicación correcta de los procesos de seguridad y en ese marco estratégico la presente tesis pretende generar el aporte correspondiente lo que básicamente constituye apearse a estándares y mejores prácticas internacionales, pero con tecnologías apropiadas al contexto y desafíos de un país minero como Perú.

1.5. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACION

La presente investigación está enmarcada en:

1. CAMPO: La Administración como Ciencia. La Administración tiene como objeto de estudio al Proceso Administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) y como finalidad tiene el logro de la productividad, calidad, competitividad y desarrollo sostenible y sustentable. La presente tesis cubre satisfactoriamente con ello en los siguientes términos: Hacer que la Función de seguridad se efectúe con criterios competitivos y que apoye al desarrollo sostenible y sustentable de la Empresa.

2. AREA: Gerencia de la Seguridad. La Administración o Gerencia de la Seguridad en tiempos actuales enfrenta factores de desconocimiento, confusión y cambios repentinos. Por esta razón, las personas responsables de dirigir la seguridad en las empresas públicas o privadas están a la búsqueda de Modelos, Métodos y Técnicas para pensar, dilucidar, proceder y gestionar la seguridad, aspecto que es atendido analíticamente y proposicionalmente por esta tesis

3. LINEA: Gestión Estratégica de la Seguridad Patrimonial: En el marco estratégico de la Seguridad la tesis ha encontrado un vacío de conocimiento entorno a aspectos “del enfoque estratégico” de la seguridad, en particular, de la Seguridad Patrimonial. En esta línea es que se ha visualizado los siguientes aspectos estratégicos:

Diagnostico Estratégico y características de la Seguridad Patrimonial Empresarial;
Opciones estratégicas; Estrategia de Seguridad Patrimonial; Operaciones, procesos y
tecnologías de soporte

1.6. TIPO DE PROBLEMA

El problema es de tipo descriptivo y en esta perspectiva la investigación será de naturaleza descriptiva. (investigación de tipo Científico - Básico) y Aplicada (Por el Modelo Teórico Propuesto). Es lógico que los resultados generados son útiles para las empresas mineras con similares características donde el tema de la Seguridad es prioritario tanto por normativas como por razones de productividad y competitividad .Desde una perspectiva del conocimiento , la tesis es también un punto de focal para la realización de otras investigaciones así como las consecuentes aplicaciones tecnológicas adosadas a las soluciones prácticas que se requieren para la problemática de la Seguridad Patrimonial.

1.7. VARIABLE E INDICADORES

En esta investigación se toma en cuenta las siguiente Variable e indicadores

Tabla 1*Variable e Indicadores de Investigación*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Modelo Estratégico de Seguridad Patrimonial en una Empresa Minera	Diagnostico Estratégico	Tipo organización de la Seguridad Perdidas Dificultades Gastos y Presupuestos Riesgos Nuevas Normas y su aplicación
	Opciones estratégicas	Personal Cultura de Seguridad Capacitación y desempeño Valores Gestión por Procesos
	Estrategia de Seguridad Patrimonial	Políticas Empresarial Paradigma Actuales Evaluación de Riesgos Gestión de RRH Control Patrimonial Estrategia de Seguridad Patrimonial
	Operaciones, procesos y tecnologías de soporte	Diseño Estructural Soporte Tecnológico Documentación Vigente Conflicto Social (Entorno) Entrenamiento y capacitaciones

Elaboración: Propia

1.8. INTERROGANTES

Modelo estratégico de seguridad patrimonial en una empresa minera Pretendo proponer una respuesta a las siguientes interrogantes:

1.8.1. INTERROGANTE PRINCIPAL

- ¿Cómo es la seguridad patrimonial en la empresa desde la observación estratégica gerencial?

1.8.2. INTERROGANTES SECUNDARIAS

- ¿Qué posibilidades existen para encarar la seguridad patrimonial desde una perspectiva estratégica?

- ¿Se puede generar un modelo estratégico viable para gestionar la seguridad patrimonial en la Empresa que pueda ser extendido a cualquier empresa similar?

- ¿Es posible una estrategia para elevar el desempeño de seguridad patrimonial que induzca operaciones y procesos estables con un trabajo bien planificado?

- ¿Se puede contar con una Seguridad Patrimonial Normalizada que decante desde el Modelo estratégico asumido?

- ¿Se puede incorporar elementos tecnológicos de avanzada y elementos humanos competentes para aumentar la eficacia de la seguridad patrimonial?

1.9. OBJETIVOS

1.9.1. GENERAL

- Establecer las características de la seguridad Patrimonial en la empresa desde una visión estratégica gerencial

1.9.2. ESPECÍFICOS

Se propone las siguientes:

- Determinar la situación estratégica de la seguridad patrimonial.
- Determinar las opciones estratégicas con las que se ha venido efectuando la seguridad patrimonial de la empresa.
- Determinar los criterios fundamentales de la estrategia que emplea la empresa minera para su seguridad patrimonial.
- Establecer las Operaciones, procesos y tecnologías de soporte de la empresa en su Seguridad Patrimonial.

1.9.3. PROPOSICIONALES RELATIVOS AL MODELO

Se propone los siguientes:

- Determinar las posibilidades que existen para encarar la seguridad patrimonial desde una perspectiva estratégica
- Determinar la oportunidad de generar un modelo estratégico viable para gestionar la seguridad patrimonial en la Empresa que pueda ser extendido a cualquier empresa similar
- Determinar los criterios fundamentales para crear una estrategia y elevar el desempeño de seguridad patrimonial que induzca operaciones y procesos estables con un trabajo bien planificado.
- Determinar la posibilidad de contar con una Seguridad Patrimonial Normalizada que decante desde el Modelo estratégico asumido.

- Determinar la posibilidad de incorporar elementos tecnológicos de avanzada y elementos humanos competentes para aumentar la eficacia de la seguridad patrimonial.

1.10. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL Y TEORICO

Se tiene en cuenta para el desarrollo del presente trabajo de investigación un grupo de conocimientos (teorías y conceptos) que han sido demostrados y verificados.

Al respecto se desarrolla lo siguiente:

1.10.1. CONCEPTUALIZACIÓN

La gestión de la calidad total (TQM) supuso un paso adelante muy trascendente (en aquel entonces era la intensa Década de los 80) para las corporaciones y empresas grandes que se empeñaban en querer cumplir con su misión competitiva de lograr satisfacer a plenitud las necesidades y las demandas de los clientes.

Durante las décadas de los Ochenta y Noventa, el alineamiento de la totalidad de las funciones y procesos empresariales se convirtió en una prioridad sistémica a pesar de la turbulencia e intensa competitividad en el globo. Esa condición representa el origen de que hoy todos los procesos operativos empresariales se hayan racionalizado, optimizado, sistematizado, digitalizado, actualizado e incluso se hayan generado algoritmos de inteligencia artificial en muchos campos de actividad

En general se puede decir que la totalidad de las funciones y los procesos empresariales se han alineado efectivamente con la Visión, la Misión y los objetivos estratégicos. Sin embargo, en general, las empresas no han dispuesto su estrategia y

estructura interna para la gestión y evaluación de circunstancias contingentes, la gestión de los riesgos de cualquier tipo o lo que alguna vez se ha llamado la “gestión de lo que puede ir mal”.

En nuestro país es casi inexistente una cultura de gestión del riesgo y seguridad empresarial, y las explicaciones pueden ser variadas e incluso contradictorias. Para algunos círculos académicos y de investigación la causa principal es la ausencia de una cultura de seguridad por parte de la alta dirección e incluso por parte de los principales gerentes de las empresas.

Estas valoraciones gerenciales acerca de la seguridad se trasladan casi inmediatamente a la empresa y sus colaboradores especialmente cuando no se dispone de un encargado de esa tarea o un Departamento que asuma ello con autoridad y responsabilidad en ese campo.

Es también frecuente que la alta dirección esté plenamente orientada a todo aquello asociado a “lo que puede ir bien”. vale decir, las operaciones productivas, las finanzas, la gestión de marketing y ventas, la logística, etc. pero muy poco centrada en la gestión de los aspectos contingentes y el aseguramiento del patrimonio, es decir, en “lo que puede ir mal” en la empresa y que repercutiría fuertemente en todas las actividades indicadas.

Otro aspecto importante es que la Seguridad y Riesgos tienen que ver con la percepción de los riesgos que tenga el empresario y la consecuente dificultad para cuantificar el retorno de la inversión de la no siniestralidad, o simplemente con la de implantar medidas de prevención o la decisión de transferir a una Empresa de Seguros

o de Seguridad especializada en algunas de las condiciones de riesgo y siniestros que le proporcionen una sensación de seguridad que generalmente no corresponde con la seguridad real.

Desde un punto de vista psicológico resulta mucho más conveniente ocuparse de las actividades cotidianas y ordinarias de la empresa, es decir, de las cuestiones positivas debido a que tienen del mismo modo “retornos positivos”. Es más difícil trabajar creando y analizando escenarios de riesgo, de impactos para la actividad, de falta de continuidad de la empresa, etc., todos ellos de pronóstico negativo.

Es correcto que la continuidad del negocio puede ponerse en extremo peligro tanto porque no funcionen los procesos productivos como porque se materialicen riesgos para los activos (de cualquier índole) de la empresa que puedan resultar generadores de pérdidas importantes o incluso dejarla inviable para su continuidad. En ambos casos es necesario que estas situaciones sean adecuadamente y eficazmente gestionados por la gerencia.

La casi nula gestión del riesgo que se hace en las empresas hasta ahora, ha venido de la mano de lo dictaminado por varias normas legales que obligan a las organizaciones empresariales e instituciones a gestionar determinados riesgos específicos. Este rol se expresa, por ejemplo, en el caso de la gestión de los riesgos laborales de los trabajadores, impuesta por la Ley de prevención de riesgos laborales que ha hecho más difícil que los empresarios hayan decidido voluntaria y conscientemente gestionar determinados riesgos sin que una ley estuviera detrás obligándoles o mandándoles. Desde otro ángulo, se puede decir que a los decisores les

inunda el temor a determinados escenarios de pérdidas o la imposición de terceras partes con quienes contrata la Empresa que ha sido suficiente, en algunos casos, para que fueran dando respuesta a otras modalidades de riesgo. Un ejemplo real es el caso de aquellos riesgos vinculados a la información que es considerado un activo estratégico en los procesos productivos y comerciales. Igualmente, está, la gestión de los riesgos en el medio ambiente que pueden alterarlo como consecuencia de las actividades empresariales. Otras familias de riesgo, es posible que emerjan como resultado del cumplimiento de las normas de seguridad que produce el denominado “riesgo de cumplimiento” o del temor a ser sancionado. En otro contexto, resulta más difícil ver casos o ejemplos de gestión de los riesgos que pueden influir en la continuidad del negocio o de aquellos que puedan afectar a la responsabilidad social Empresarial (RSE), a las expectativas de colectivos ajenos a la empresa como partes interesadas en su actividad (stakeholders), como es el caso de asociaciones, organismos públicos, etc.

Para encarar esto, la gerencia de la Empresa que verse obligada o impulsada voluntariamente a utilizar estándares como UNE-ISO/IEC 27001, UNE-ISO 14001, UNE-ISO 26000, OHSAS 18001 o UNE-ISO 22301, que permiten proporcionar al gerente la mejor calidad en la gestión de sus correspondientes riesgos.

Lamentablemente, en estos organismos de normalización no hay estándares que den respuesta a una familia de riesgos, que seguramente fue la primera de todas, y que por ello nació sin una denominación concreta y que asumió -para diferenciarla de otras “seguridades”- la denominación de “seguridad patrimonial” la cual se refiere a la

respuesta no normalizada a determinados riesgos empresariales, muchos de ellos de carácter antisocial (robos, hurtos, etc.).

1.10.2. DEFINICION DE TERMINOS

- **ADMINISTRACION:**

De manera más específica, definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

(Michael A. Hit, 2006, Parte 1, 8)

- **ADMINISTRACION ESTRATEGICA:**

Estudio de la administración estratégica La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Wheelen T., y Hunger D. 2007, Cap.1, p.3)

• SEGURIDAD:

La palabra seguridad tiene como origen en el término latino *securitas*, el concepto de seguridad hace referencia a aquello que tiene la cualidad de seguro o que está exento de peligro, daño o riesgo. Por su parte, la palabra “privada”, que se establece como la segunda mitad del término que ahora vamos a analizar, tiene su origen etimológico en el latín. Más concretamente podemos determinar que procede del vocablo *privatus*, que a su vez emana del verbo *privare* que puede traducirse como sinónimo de “privar”. En este sentido, la seguridad pública es un servicio que debe brindar el Estado para garantizar la integridad física de los ciudadanos y sus bienes. De esta forma, las fuerzas de seguridad del Estado se encargan de prevenir la comisión de delitos y de perseguir a los delincuentes, con la misión de entregarlos al Poder Judicial. Este organismo tiene la misión de aplicar los castigos que estipula la ley, que pueden ir desde una multa económica hasta la pena de muerte, según el país y la gravedad del delito. Sin embargo, la ineficacia de la seguridad estatal y su falta de alcance en ciertos casos ha generado el negocio de la seguridad privada, donde distintas empresas se encargan de ofrecer custodios, vigilantes y distintos dispositivos para cualquier ciudadano que pueda pagarlos. Por cuestiones de número, no hay suficientes policías para cuidar a cada persona o empresa. Por eso, aquellos que se sienten en riesgo pueden

acudir a la seguridad privada y contratar un custodio permanente. De igual forma, las empresas que quieren tener un vigilante que cuide sus instalaciones contratan este tipo de servicios. Así, en la actualidad nos encontramos con el hecho de que multitud de negocios suelen apostar por la contratación de profesionales del sector de la seguridad privada. Entre el conjunto de empresas que optan por la seguridad privada nos encontramos con grandes almacenes, tiendas de ropa que de esta manera intentan paliar que delincuentes consigan robar prendas, e incluso joyerías. Y es que estas últimas están en el punto de mira de muchos de esos delincuentes que urden sus planes para robar mercancías de gran valor en aquellas, por lo que se hace necesario contratar a servicios privados que puedan evitar hurtos de todo tipo. Y todo ello sin olvidar tampoco que en el ámbito de la vida privada también se ha producido un incremento del número de personas que también deciden contar con profesionales de la seguridad privada para vivir más tranquilamente en sus hogares sin correr el peligro de que estos sean asaltados. Así, tanto a nivel particular como en urbanizaciones de cierto poder adquisitivo ya se encuentran miembros de la seguridad privada velando por el bienestar de quienes les han contratado. Dependiendo del país, los vigilantes privados pueden portar o no armas de fuego y contar con diferentes atribuciones que les delega el Estado. Por lo general, el control del espacio público sigue estando

exclusivamente limitado a las fuerzas de seguridad estatales. (Merino & Pérez, 2008).

La seguridad es, por una parte, la sensación de sentirse en un entorno seguro y controlado y por otra un elemento objetivo capaz de ser medido. Pero, en cualquier caso, la seguridad es algo que se transmite, que los trabajadores manifiestan a los clientes en su actividad ordinaria y en su estilo de trabajo. Pretendemos que el cliente implante en la empresa una cultura integral de la seguridad, como parte del saber hacer y del sistema de calidad, para lo cual debemos conocer, minimizar y controlar los riesgos. Los riesgos a controlar son los siguientes:

- Riesgos de las estructuras.
- Riesgos del entorno.
- Riesgos informáticos.
- Riesgos del conocimiento y la información.
- Riesgos del patrimonio.
- Riesgos de emergencias y autoprotección.
- Riesgos de la seguridad individual.

Para ello y para considerar una empresa con seguridad integral hay que tener en cuenta los riesgos mencionados, así como tener previsto un plan de crisis, de manera que el negocio pueda seguir funcionando en caso de emergencia.

Todos los trabajos son realizados con absoluta confidencialidad y bajo el control y supervisión de la dirección de la empresa. (Isturitz, 2006, p. 1).

• **ÁMBITOS DE LA SEGURIDAD:**

La seguridad de la sociedad, es responsabilidad del Estado primordialmente, para garantizar una convivencia pacífica, sin embargo, al verse superado en ocasiones por el crimen, el Estado a homologado a empresas de particulares organizadas para tal fin por la normatividad otorgada por la seguridad pública. Por lo tanto, hay dos tipos de actuaciones:

De carácter público: Responsabilidad del Estado.

De carácter Privado: Empresas de Seguridad Privada.

Las empresas de seguridad privada tienen por misión prevenir la comisión de hechos delictivos y la de investigar los que se produzcan, poniendo a disposición de la justicia a los probables responsables, siendo el Estado el responsable de corregir, éstas situaciones.

De aquí se puede desprender la siguiente consecuencia, que es la de prevenir, por una parte y de investigación y corrección por otra.

(Román, 2016, p. 5).

• **SISTEMA DE SEGURIDAD:**

Un sistema para la Gestión de la Prevención es un conjunto de

parámetros que están ordenadamente dispuestos entre sí para evitar los accidentes laborales. Sin embargo, a diferencia de los otros sistemas empresariales, su necesidad no es evidente para algunos empresarios pues éstos piensan que los accidentes son “inevitables”.

El diseñar e implantar un sistema debe ser política de la empresa y debe estar determinada en la Misión y Visión de la Empresa. Pero el sistema no es sólo documentos, bien diseñados, para que no resulte una carga insoportable que haga impracticable el sistema. Entre los sistemas de seguridad más aplicados tenemos:

I.- Sistema DNV: Donde integra Seguridad, Calidad y Medio Ambiente, incorpora mejoramiento continuo y contempla 20 elementos en su Sistema de Control.

Liderazgo y Administración, entrenamiento del Liderazgo, inspecciones planeadas y mantenimiento preventivo, análisis y procedimientos de tareas críticas, investigación de accidentes/incidentes, observación de tareas, preparación para emergencias, reglas y permisos de trabajo, análisis de accidentes/incidentes, entrenamiento de conocimiento y habilidades, equipo de protección personal, control de Salud e Higiene Industrial, evaluación del Sistema, ingeniería y administración de cambios, comunicaciones personales, comunicaciones en grupos, promoción

general, contratación y colocación, administración de materiales y servicios y seguridad fuera del trabajo.

II.-Sistema NOSA: Incluye un programa de control de pérdidas accidentales que establece estándares de excelencia y contempla sistema de reconocimiento mediante niveles denominados “estrellas”.

III.-Sistema ISTECS: Programa de seguridad/ salud, seguridad del proceso y protección ambiental, establece estándares de excelencia. Contempla 6 áreas de riesgos:

Organización y Control, seguridad ocupacional y protección física, higiene y medicina de la salud laboral, seguridad en procesos, prevención y protección contra incendios, protección ambiental.

IV.-Sistema DUPONT: Programa de Seguridad basado en el cambio conductual. Establece estándares de excelencia, aplica plan “STOP”. (Seguridad en el trabajo por la observación preventiva)

V.-Sistema IST: Integra la producción, calidad, seguridad. Incluyendo normas ISO, es flexible y amistoso.

VI.- OSHAS:

Actualmente se está aplicando los principios de la OHSAS que se basa en la mejora continua y se están integrando conjuntamente con la ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS 18001 ósea integrando la calidad,

medio ambiente, la seguridad y salud ocupacional, tres puntos importantes en toda actividad minera. (Flores Q., 2003, Capítulo 2).

• **RIESGO, VULNERABILIDAD Y AMENAZA**

Como se explicó anteriormente, el establecimiento de los elementos que deberán integrar el llamado sistema seguridad de nuestro sujeto/objeto a resguardo está en función tres elementos: riesgo, amenaza y vulnerabilidad. A lo largo de la historia estos tres conceptos han tenido diversas acepciones. En general, hoy se acepta que el concepto de amenaza se refiere a un peligro latente o factor de riesgo externo de un sistema o de un sujeto expuesto, que se puede expresar en forma matemática como la probabilidad de exceder un nivel de ocurrencia de un suceso con una cierta intensidad, en un sitio específico y durante un tiempo de exposición determinado. Por otra parte, la vulnerabilidad se entiende, en general, como un factor de riesgo interno que matemáticamente está expresado como la factibilidad de que el sujeto o sistema expuesto sea afectado por el fenómeno que caracteriza la amenaza. De esta manera, el riesgo corresponde al potencial de pérdidas que pueden ocurrirle al objeto u organización expuesta, resultado de la “convolución” de la amenaza y la vulnerabilidad. Así, el riesgo puede expresarse en forma matemática como la probabilidad de exceder un nivel de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un cierto sitio y durante un cierto período de tiempo. Es importante mencionar que la convolución es un concepto que se refiere a la correlación y mutuo condicionamiento, en este caso, de la amenaza y la vulnerabilidad.

Dicho de otra forma, no se puede ser vulnerable si no se está amenazado y no existe una condición de amenaza para un elemento, sujeto o sistema si no está expuesto y es vulnerable a la acción potencial que representa dicha amenaza. En otras palabras, no existe amenaza o vulnerabilidad. independientemente, pues son situaciones mutuamente condicionantes que se definen en forma conceptual de manera independiente para efectos metodológicos y para una mejor comprensión del riesgo.

Así, al intervenir uno o los dos componentes del riesgo se está interviniendo el riesgo mismo. Sin embargo, dado que en muchos casos no es posible intervenir la amenaza, para reducir el riesgo no queda otra alternativa que modificar las condiciones de vulnerabilidad de los elementos expuestos. Esta es la razón por la cual con mucha frecuencia en la literatura técnica se hace énfasis en el estudio de la vulnerabilidad y en la necesidad de reducirla mediante medidas de prevención-mitigación, sin embargo, lo que realmente se intenta de esta manera es la reducción del riesgo. De acuerdo con lo anterior, la vulnerabilidad se puede definir como un factor de riesgo interno de un sujeto o sistema expuesto a una amenaza, correspondiente a su predisposición intrínseca a ser afectado o de ser susceptible a sufrir un daño. La vulnerabilidad, en otras palabras, es la predisposición o susceptibilidad física, económica, política o social que tiene el sujeto/objeto de ser afectado o de sufrir daños en caso que un fenómeno desestabilizador de origen natural o antropogénico se manifieste. La diferencia de vulnerabilidad del contexto social y material expuesto ante un fenómeno peligroso determina el carácter selectivo de la severidad de los efectos de dicho fenómeno. (Cardona A., 2001).

• LAS INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS

Antes de hablar de la seguridad y las infraestructuras críticas, sus sectores estratégicos y su situación de presente y futuro en España, debemos recordar que la Ley de Protección de Infraestructuras Críticas (LPIC 08/2011) diferencia entre Infraestructuras Estratégicas, que son aquellas... “sobre las que descansa el funcionamiento de los servicios esenciales” e Infraestructuras Críticas que son aquellas que “su funcionamiento es indispensable y no permite soluciones alternativas”.

En este sentido, las Infraestructuras Estratégicas y Críticas relacionadas con servicios públicos esenciales están clasificadas en los doce apartados siguientes:

- **Sector Energético:** Eléctrico, hidrocarburos, gas.
- **Sector Tecnologías Información:** Telefonía, radio, televisión.
- **Sector Transportes:** Aeropuertos, puertos, ferrocarril y carreteras.
- **Sector Hídrico:** Depósitos, embalses, tratamiento, y distribución.
- **Sector Salud:** Biológico, asistencia hospitalaria, vacunas y laboratorios.
- **Sector Alimentación:** Centros de almacenamiento y distribución.
- **Sector Finanzas:** Mercados regulados, pago y compensación.
- **Sector Nuclear:** Producción y almacenamiento radiológico.

- **Sector Químico:** Sustancias químicas, armas y explosivos.
- **Sector de Investigación:** Laboratorios y almacenamientos.
- **Sector Espacio:** Centros de control y telecomunicaciones.
- **Sector Administración:** Altas Instituciones del Estado, Defensa, Interior, Partidos Políticos, Servicios de Emergencia.

Todo ello, bajo unos rigurosos principios de la protección de las infraestructuras donde no todo su funcionamiento es crítico y cada sector es diferente. Su desarrollo normativo parte de la Directiva EC 114/2008 sobre identificación y designación de Infraestructuras Críticas Europeas y la evaluación de la necesidad de mejorar su protección a partir de la que se aprueba la Ley 8/2011 y el Real Decreto 704/2011 sobre Protección de Infraestructuras Críticas. (Gómez, 2016, p. 1).

• **SEGURIDAD PATRIMONIAL**

Cuando hablamos de Seguridad Patrimonial o buscamos artículos o cursos sobre el tema, en general encontramos que se habla de:

- Seguridad y salud
- Seguridad industrial
- Seguridad y salud laboral

- Seguridad en las comunicaciones
- Seguridad social
- Seguridad Informática, etcétera.

Pero es poco lo que encontramos sobre la propia disciplina de la Seguridad Patrimonial.

La Seguridad Patrimonial, lisa y llanamente, es la protección de los bienes y activos de una organización. En los países anglosajones está perfectamente diferenciada como Security y Safety, y no existen dudas en cuanto a que se refiere cada una sin embargo en nuestra cultura este aspecto entra en una nebulosa que muchos decisores no son capaces de diferenciar.

Es así que definimos a la Seguridad Patrimonial como “la resultante de la adopción de una serie de previsiones tendientes a obtener efectos que demoren la detección de aquellos puntos vulnerables de nuestros objetivos por parte de agresores de todo tipo tanto reales como potenciales”.

La Seguridad está conformada por aquellas previsiones necesarias a adoptar por la Empresa para lograr la Seguridad Requerida.

Deberá crearse una situación de seguridad, en la que convergen una serie de actividades que coordinadas entre sí logran una resultante eficaz y coherente.

No podemos asegurar que, con la sola implementación de una guardia, el desarrollo de un plan de seguridad electrónica o de alarma, o la conformación de directivas para el tratamiento de la documentación o el ingreso de personas, por ejemplo, hayamos logrado obtener una seguridad ideal. Por sí solas estas medidas no alcanzarán a satisfacer las necesidades de seguridad requeridas. Será necesario entonces, conciliar una serie de actividades, algunas propias del objetivo y otras a desarrollar por los expertos en seguridad de la empresa. (Rivas, 2017, Párrafo 1).

• **DIVISION DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL**

La Seguridad Patrimonial se puede dividir en dos grandes aspectos:

- Aquellos aspectos que hacen a la vulnerabilidad del objetivo a proteger.
- Las actividades a tener en cuenta para neutralizar o minimizar esos efectos.

Pero este aspecto se vuelve cada vez más difícil, ya que la complejidad de los riesgos y amenazas que pueden afectar a dichos activos se incrementa cada día y los recursos y personas asignados a esta función tienden a ser cada vez menores. (Rivas, 2017, Párrafo 5).

• CULTURA DE SEGURIDAD

El concepto de “cultura de seguridad” nace en los años 80 vinculado fundamentalmente a los accidentes mayores y en concreto al accidente nuclear de Chrenobyl, pasando a ser denominado “cultura preventiva” cuando con el tiempo se amplía al conjunto de riesgos y adopta una dimensión global. El planteamiento surge al comprobar la falibilidad de los sistemas de gestión de la seguridad en empresas de alto riesgo, después de grandes inversiones realizadas en su definición, implantación y desarrollo, estos sistemas no son capaces de garantizar la seguridad y se producen accidentes catastróficos. El concepto de “cultura de seguridad” nace para salvar este “gap”, entendiéndose como la capacidad global de una organización para garantizar el funcionamiento eficaz de sus sistemas de gestión de seguridad y salud, la ausencia de esta capacidad aumenta la posibilidad de fallos del sistema. No se puede obviar la aportación de las normas, procedimientos, responsabilidades, ordenación de recursos, etc., que conlleva la implantación de un sistema de gestión, pero si es necesario conocer el plus que aporta la cultura preventiva al funcionamiento óptimo y eficaz de los sistemas de gestión. La cultura preventiva por lo tanto es un elemento clave para el desempeño óptimo de las organizaciones en materia de seguridad y salud, ya que el esfuerzo preventivo realizado por las organizaciones llega a ser menos eficaz, es

decir llega un momento en el que los recursos aplicados a seguridad y salud no dan los resultados esperados. Un ejemplo gráfico lo tenemos en la figura; en un eje se representan los resultados de la gestión de seguridad y salud, mediante el índice de incidencia y en el otro eje la evolución temporal. Son muchos los autores que constatan esta representación. Las empresas comienzan a tener resultados positivos de reducción de siniestralidad cuando comienzan a aplicar normas e invierten en tecnología, en esta etapa las inversiones se realizan en mejoras de ingeniería (equipos y procesos) y se comienza a poner énfasis en la seguridad. La evolución temporal constata que las bajadas de los índices de siniestralidad se estancan y la línea se convierte en asintótica.” Las organizaciones que siguen mejorando y no se conforman, comienzan a integrar la seguridad y salud en los procesos de trabajo, empiezan a implantar un sistema de gestión de la seguridad y salud efectivo. La inversión se realiza en la definición e integración de sistemas, en la recogida de datos y análisis de los mismos, en la definición de competencias y responsabilidades, formación, etc., se comienza en definitiva a gestionar los riesgos. La puesta en marcha y mejora de los sistemas de gestión en seguridad y salud dan resultados, los índices de siniestralidad siguen bajando, pero de nuevo se produce una ralentización en el descenso, de nuevo se llega a una asíntota. En algunos casos en los que los sistemas de gestión tienen un alto grado de

implantación y efectividad la línea asintótica se encuentra en niveles muy bajos.

Pero hay empresas que quieren seguir mejorando y conseguir reducir su siniestralidad a cero, o a niveles de incidencia muy bajos, necesitan seguir realizando un esfuerzo preventivo, esfuerzo que está ligado a la mejora de la “cultura preventiva”. Las organizaciones que comienzan a recorrer este camino invierten en la evaluación de aspectos culturales, comienzan a observar el comportamiento y a analizar sus causas; se trata de empresas que ponen en marcha programas de refuerzo del liderazgo en seguridad y salud, donde la dirección tiene un papel crucial y se fomenta la asunción personal de responsabilidades, el compromiso compartido, la transparencia y se reconoce la participación activa en la mejora de todos los miembros de la organización. Son muchas las empresas que ya están desarrollando estrategias y programas de fomento de la cultura preventiva, se trata sin duda de empresas que buscan la excelencia, empresas que quieren convertirse en empresas saludables, para las que la seguridad y salud es un valor de su negocio. (Simon SI, 2005, p. 35-44).

• **BENEFICIOS DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL**

“Se indica que el Beneficio Principal “es que permite asegurar el mantenimiento de los activos asegurando la continuidad del negocio y de las personas” (Rivas, 2017, Párrafo 7).

• LOS RIESGOS EN LA SEGURIDAD PATRIMONIAL

La seguridad se ve acechada por riesgos que podemos configurar y tipificar de la siguiente manera:

• Riesgos externos

Los Riesgos externos están dados por todas aquellas acciones en las que el agresor tratara permanentemente de encontrar aquellos aspectos vulnerables de nuestros objetivos con la finalidad de cometer ilícitos dentro de la organización.

Su necesidad de conocer las actividades y el potencial, lo inducirá a tratar de lograr todas las informaciones que hagan a la empresa (organización, directivos, ubicación, actividades, medios, recursos humanos, materiales, económicos y financieros, etc.).

Es por ello que la reunión de información será el procedimiento más usado, a través del empleo de técnicas complejas, pero además aprovechando lo que nosotros abiertamente le proporcionamos por indiscreciones y ligerezas en nuestros proceder.

• Riesgos Internos

Los Riesgos internos tienen tanta o más importancia que los externos y en general está dada por el eslabón más débil de la cadena y que es el hombre

Normalmente los sistemas de seguridad fracasan porque el hombre no cumple con su responsabilidad en forma adecuada.

Estos riesgos internos constituidos por la presencia del hombre en las distintas tareas, es muy importantes tenerlos en cuenta y arbitrar las medidas necesarias para neutralizar sus efectos negativos. (Rivas, 2017, Párrafo 8)

• **ASPECTOS CONFORMAN LA SEGURIDAD PATRIMONIAL**

La Seguridad está conformada por aquellas previsiones necesarias a adoptar por la Empresa para lograr la Seguridad Requerida.

Deberá crearse una situación de seguridad, en la que convergen una serie de actividades que coordinadas entre sí logran una resultante eficaz y coherente.

No podemos asegurar que, con la sola implementación de una guardia, el desarrollo de un plan de seguridad electrónica o de alarma, o la conformación de directivas para el tratamiento de la documentación o el ingreso de personas, por ejemplo, hayamos logrado obtener una seguridad ideal. Por si solas estas medidas no alcanzarán a satisfacer las necesidades de seguridad requeridas. Será necesario entonces, conciliar una serie de actividades, algunas propias del objetivo y otras a desarrollar por los expertos en seguridad de la empresa. (Rivas, 2017, Párrafo 17)

• DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

El diagnóstico estratégico se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuros.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno y, finalmente el diagnóstico interno de la organización.

Las fuerzas tanto del macro y micro entorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar mitigar dicho impacto; cuando se conocen estos tres elementos usted está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad. (Ocampo, Blandón, & Bustamante, 2011, Párrafo 11).

1.10.3. ESTADO DEL ARTE

Se ha efectuado diversas búsquedas en repositorios científicos nacionales y de distintos países y se han encontrado antecedentes en relación al tema que las enumeramos a continuación:

Alcocer, J. (2010) *Elaboración Del Plan De Seguridad Industrial Y Salud Ocupacional Para La E.E.R.S.A. – Central De Generación Hidráulica Alao*. La tesis tuvo el propósito de elaborar el plan de seguridad industrial y salud ocupacional para la EERSA – central de generación hidráulica Alao, realizar el diagnóstico de la situación actual de las condiciones de trabajo, identificar los riesgos de trabajo, clasificar los riesgos de trabajo, valorar los riesgos de trabajo y realizar la propuesta respectiva del Plan De Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, los documentos técnicos del plan de seguridad e identificar el impacto ambiental que genera la central ALAO.

Alvear, I. (2017). *Plan estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la Empresa de seguridad privada INPROSECURITY Cia. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, período año 2017*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Esta Tesis tuvo el propósito de diseñar un plan estratégico que permita mejorar la administración y rentabilidad de la empresa de seguridad INPROSECURITY Cía. Ltda. de Guayaquil. Para la realización del diagnóstico, se hizo uso de un cuestionario y un FODA. Como solución a la problemática, se determina la filosofía empresarial, objetivos a seguir, se establecen políticas y se propone un nuevo organigrama estructural para la institución, además las estrategias

financieras, de recursos humanos, operativas y de negociación, se concretan en proyectos en un plan operativo de cuatro años (POA).

Arellano, V. (2015) *“Gestión de Procesos en la Seguridad Patrimonial Privada: Caso Unidad Operativa Ares SAC 2015”* Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. En esta tesis se demuestra como necesaria la implementación de decisiones que diseñen, rediseñen y regulen el desempeño de las empresas privadas de seguridad, específicamente en cuanto a sus “procesos” en el marco de desenvolvimiento de sus labores y el establecimiento en forma clara de todas las responsabilidades propias de su actividad que conlleven a se logre eficiencia, eficacia y un efectivo control de su desempeño.

Flores Q., P. G. (2009). *“Implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional en Minería subterránea”*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. En este trabajo se presentan de manera integrada tanto las condiciones de trabajo y de vida en que la gran mayoría de los trabajadores mineros cumplen con sus labores, como los principales problemas de seguridad, salud y riesgos que enfrentan, y las medidas que son necesarias y que se ponen en práctica para controlarlos y mitigarlos en la minería subterránea que es la que origina mayores riesgos. El tema es mostrar una metodología para implementar un Sistema de Gestión Seguridad y Salud Ocupacional en una mina subterránea que cumpla con la norma internacional OHSAS 18001:2007 y en donde se muestran los tipos de indicadores de seguridad y salud ocupacional que pueden utilizarse para realizar la evaluación del desempeño y verificar el cumplimiento de la mejora continua del sistema de gestión de seguridad y salud

ocupacional. El enfoque de la tesis es detallar cada paso en la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de la mina subterránea Bateas: 1) compromiso y política ambiental, 2) planificación, 3) implementación, 4) medición y evaluación, 5) mejora continua.

Freire R., D. M. (2014). “Análisis de los beneficios en las pequeñas y medianas empresas por el uso de los productos y servicios de aseguramiento patrimonial en la ciudad de Quito” FLACSO Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede Ecuador Departamento De Desarrollo, Ambiente y Territorio, 2014. El presente estudio se enfocó en la determinación de los aspectos en los que un seguro patrimonial beneficia a una empresa mediana o pequeña de la ciudad de Quito y la importancia en sus operaciones y resultados.

Gines Trinidad, R. (2014) “Rediseño De La Estructura De Un Sistema De Seguridad Física Bajo Un Esquema De Planeación Normativa-Adaptativa” Universidad Nacional Autónoma De México. Propone una estructura de funciones de un sistema de Seguridad Física para una LCCI cuyos elementos no estén inmersos solo en el marco normativo, sino que sean congruentes con su contexto para que el sistema tenga una mejor posibilidad de adaptarse y sobrevivir al entorno de la organización y dar así una mejor respuesta ante un posible evento.

Espinoza, J. M. (2013) *Planeamiento Estratégico como instrumentos de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*” Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. El objetivo de esta Tesis es determinar la manera en la que el Plan Estratégico permite el

alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de empresas, teniendo como indicadores dos factores: satisfacción del cliente y la rentabilidad. El fin de la investigación es conocer el estado de aplicación del Plan Estratégico y brindar recomendaciones para su mejora. Para el estudio se emplearon herramientas estadísticas y de recolección de datos por fuentes primarias y secundarias, además se utilizó el Modelo de excelencia en la gestión peruana del Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias.

Lubomira Kubica, M. (2015). *“El riesgo y la responsabilidad objetiva”*

Universidad de Girona. Cataluña España. Cuando hablamos de la responsabilidad objetiva nos referimos al régimen de la responsabilidad que está libre de cualquier noción de culpa. Por tanto, en todos estos casos en los que la actividad desarrollada por el actor está sujeta a la responsabilidad sin culpa, este sujeto será responsable del daño resultante de dicha actividad, incluso si no fuera culpable, es decir, independientemente del grado de diligencia ejercida. Una vez el resto de los elementos exigidos para establecer su responsabilidad ha sido demostrado por la víctima, el demandado puede sustraerse a ésta solamente probando una de las causas de exoneración previstas por la Ley, si es que la hay. De ahí que la denominación genérica de responsabilidad objetiva, ligada por la ley a varios supuestos, no sea homogénea. No existe un único contra principio opuesto a la responsabilidad por culpa, como muchos pensaban inicialmente, sino varias formas del mismo género extendidas a lo largo de una línea y agrupadas dentro de una categoría debido a la común característica que poseen: la falta de necesidad de probar la culpa. El esquema

se puede explicar utilizando la siguiente regla de dependencia: mientras menos causas de exoneración estén permitidas por la ley, más estricta será la responsabilidad, llegando en casos extremos a configurarse como una responsabilidad absoluta. Por otra parte, la extensión de las causas de exoneración depende del riesgo inherente a la actividad en cuestión. Si de la fuente de peligro dimanaran riesgos de extrema magnitud, como en el caso de la explotación de energía nuclear, el legislador deja al causante del daño sin casi ninguna posibilidad de exoneración.

San José, C. I. (2013). *“Proceso De Gestión De Riesgos Y Seguros En Las Empresas”* Edit. Molinuevo, Gráficos, S.L España. Hay una fase en todo proceso de gestión de riesgos que resulta decisiva, es la de fase del diagnóstico. En ella se recogen y analizan los datos necesarios para evaluar los problemas de diversa naturaleza con los que se enfrenta la organización en materia de riesgos. Requiere llevar a cabo las pruebas precisas para detectar los problemas relacionados con los riesgos, determinar sus claves, el previsible comportamiento, así como la probabilidad de ocurrencia y la intensidad del daño en la hipótesis de que llegara a producirse el indeseado evento dañoso. Ni más ni menos que un cúmulo de pruebas que debe permitir alcanzar un pronóstico en toda regla, utilizando un símil médico, se trata de diagnosticar el carácter de la patología mediante el examen de sus signos, de cara a su ulterior tratamiento. Mejorar la percepción de los riesgos, su comprensión, he ahí una de las grandes aportaciones de este documento.

Ruiz C, C. L. M. (2008) *“Propuesta De Un Plan De Seguridad Y Salud Para Obras De Construcción”* Pontificia Universidad Católica del Perú. Brinda criterios y

herramientas para la elaboración e implementación de un Plan de Seguridad y Salud para obras de construcción, mostrando como ejemplo de aplicación el Plan a una obra de edificación real. La tesis toma como referencia al Sistema Internacional de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001, las normas técnicas peruanas de seguridad y salud en el sector de la construcción tales como la Norma técnica G.050 Seguridad durante la Construcción, la Norma Básica de Seguridad e Higiene en Obras de Edificación R.S. 021 83 y el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo D.S. 009 2005 TR, y se plasma en un plan conciso y específico para el proyecto en ejecución Residencial Floresta. También hemos considerado como referencia el Proyecto de Actualización de la Norma Técnica G.050 recientemente publicado en la WEB del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Ruiz R., R. y Nieto D., J. J. (2016) *Gestión de Seguridad Para Disminuir el Índice de Accidentabilidad en la Construcción de Edificaciones Multifamiliares* Universidad San Martín de Porras Lima Perú. Tuvo como objetivo disminuir el índice de accidentabilidad en el edificio Torre 2 Paseo San Martín, tomando como referencia la Norma OHSAS 18001:2007, estándar internacional para sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Valdivieso G., L. (2003) *“Seguridad e Higiene en la Compañía Minera Caylloma S.A.”* Universidad Mayor de San Marcos Lima, Perú. Esta tesis intenta demostrar las situaciones adversas de seguridad y como pueden ser revertidas en el caso de la Compañía Minera Caylloma en base a criterios operativos. (Párrafo 7).

1.10.4. TEORIAS RELACIONADA

La seguridad es una necesidad básica, que se enfoca en la protección de la vida y las propiedades, es tan antigua como ella. Los primeros datos de seguridad que se evidencian son de comienzos de la escritura con los Sumerios (3000AC) o Hamurabi (2000AC). También hizo referencia la Biblia, Homero, Cicerón y César que fueron autores de obras donde hacen referencia a la seguridad en la guerra y el gobierno. La seguridad ha tenido su desarrollo y su evolución dentro de las organizaciones sociales. Las cuales tienen su fundamento en las familias lo que constituye una limitante para huir. Nace entonces la concepción de nuevas estrategias para conseguir la intimidación y disuasión, para lograr convencer al agresor de que las pérdidas en que incurría eran demasiado altas comparadas con la posibilidad de ganancias. La primera evidencia de una cultura y organización en seguridad se ubica en los documentos de la Resolución Pública de Roma Imperial y Republicana. El siguiente paso de la seguridad fue la especialización. Así nace la seguridad externa; y la seguridad interna. De estas dos se puede desprender la seguridad privada y la pública, pues aparece el estado y deposita su confianza en unidades armadas. Desde el siglo XVIII, los descubrimientos científicos han contribuido a la cultura de seguridad. Principios como la probabilidad, la predicción y reducción de fallos que generan pérdidas han traído nueva luz a los

sistemas de seguridad. La seguridad moderna nace con la Revolución Industrial combatiendo los delitos y movimientos laborales muy comunes en esa época. Finalmente, un teórico y pionero de la administración, el señor Henry Fayol (1919) realiza una identificación de la seguridad como una de las funciones empresariales, luego de las técnicas comercial, financiera, contable y directiva. Cuando define el objetivo de seguridad el señor Fayol dice “salvaguardar propiedades y personas contra el robo, fuego, inundación, contrarrestar huelgas, felonías y de forma amplia todos los disturbios sociales que pongan en peligro el progreso e incluso la vida del negocio. Es, generalmente hablando, todas las medidas para conferir la requerida paz y tranquilidad al personal. Las medidas a las que refería Fayol solo hacían referencia a lo exclusivamente físico de las instalaciones, pues era precisamente esto el mayor activo. Ni siquiera contaba el empleado. Hoy, la seguridad desde la legislación está en manos de los políticos, quienes son los encargados de decidir, sobre su importancia, los delitos que pueden incurrir y su respectivo castigo (Fayol, 1919, Introducción).

Hoobes es el primer filósofo que crea una teoría política basada en el problema de la seguridad en el hombre. Su principal obra, el Leviathan, es central en la historia de la filosofía política al sostener que la seguridad es la razón por la cual los hombres establecen el Estado. (Hobbes, T. 2009, pp.97-124),

“Sustenta citando a varios autores que la violencia no está en la naturaleza humana. El potencial para la violencia está en la naturaleza humana pero las circunstancias condicionan la realización de ese potencial” (Hueso, 2000, p. 128).

La subjetividad en el concepto de seguridad ocasiona un amplio entono de utilidad en diferentes campos. En el estudio de las relaciones internacionales, por ejemplo, se identifica como fundamental para los estudios estratégicos a partir de 1940, que los especialistas en seguridad y estudios estratégicos coinciden con las concepciones clásicas, donde la seguridad internacional se refiere a lo relacionado con el uso de la fuerza: cómo identificarla, impedirla, resistirla, o cómo usarla o amenazar con usarla. Es decir, relaciona los problemas fundamentales de la guerra y la paz vinculada directamente con la existencia del Estado. (Bárcena Coqui, 2000, p. 12)

La seguridad de los Estados en el Hemisferio se ve afectada en diferentes formas tanto por amenazas tradicionales como por las siguientes nuevas amenazas, preocupaciones y desafíos de naturaleza diversa: el terrorismo, la pobreza, los desastres naturales, la trata de personas, los ataques a la seguridad cibernética, amenazas que nacen de una percepción desarrollada por antiguos y nuevos estados de inseguridad de las personas y los estados. Estas amenazas ocasionarían inicialmente un conflicto que a corto, mediano o largo plazo pueden

desencadenar en violencia y afectar a la propia seguridad. (Rodríguez Sánchez, 2016, Parrafo 7)

La necesidad de un nuevo paradigma de seguridad está relacionado con dos conjuntos de dinámicos: En primer lugar, la seguridad humana es fundamental a la hora de responder a la complejidad y la interrelación de las amenazas para la seguridad, tanto conocidas como nuevas, que van desde la pobreza crónica y persistente hasta la violencia étnica, pasando por el tráfico de personas, el cambio climático, las pandemias, el terrorismo internacional y el empeoramiento repentino de la situación económica y financiera. Dichas amenazas tienden a adquirir dimensiones transnacionales y trascienden las nociones tradicionales de seguridad, que se centran exclusivamente en las agresiones militares externas. En segundo lugar, la seguridad humana es necesaria como un enfoque integral que utiliza el amplio espectro de nuevas oportunidades para hacer frente a dichas amenazas de una forma integrada. Las amenazas para la seguridad humana no pueden tratarse sólo a través de mecanismos convencionales. Al contrario, es necesario un nuevo consenso que reconozca los vínculos y las interdependencias entre desarrollo, derechos humanos y seguridad nacional (Comision de Seguridad Humana, 2003, P. 6)

Siempre que se aborda el tema de la seguridad se hace necesario recurrir a las definiciones y desde este punto de vista no podemos olvidar que el término seguridad no tiene un sentido concreto, por la misma extensión de su contenido, por lo tanto, sólo expresa de forma cualitativa y abstracta el concepto de seguro. Es así como el diccionario de la Real Academia Española da el siguiente significado a la palabra “calidad de lo que es o está seguro”, como vemos la definición nos deja un poco confundidos. Es de mucha importancia poder establecer una definición que realmente nos oriente, nos dé claridad y además nos ayude a poner en las manos de los actores la acción que se necesita para poder generar valor agregado.

La seguridad en su sentido semántico y filosófico implica un ambiente relativamente estable y predecible en el cual un individuo o grupo pueden desarrollar sus objetivos sin interferencia o daño y sin miedo a disturbios pérdidas. Cabe destacar que en el idioma español no existen diferencias entre los términos para describir la seguridad física de la industrial lo que sí sucede en el idioma inglés donde SECURITY hace referencia a la seguridad física y SAFETY se refiere a la seguridad industrial. En el campo de la seguridad, la gerencia de los tiempos actuales enfrenta además factores de desconocimiento, confusión y cambios repentinos. Por esta razón, las personas responsables de dirigir la seguridad en las empresas públicas o privadas deben tener un particular método de gestionar y una manera especial de pensar, dilucidar y proceder. La gestión de seguridad está muy ligada al funcionamiento efectivo y eficiente de las empresas y departamentos de seguridad y al logro de la misión para el cual fueron contratados. En gran parte, los resultados de seguridad dependen de la capacidad que

tenga el gerente para alcanzar las metas a través de la cooperación voluntaria y el concurso de todos y cada uno de los actores. La evolución en el campo de la gestión de seguridad avanza hoy, hacia una división del trabajo del gerente, en el cual se conjugan una serie de roles interpersonales, que incluyen las visiones modernas de seguridad con las clásicas funciones de la administración.

Así, el alma del accionar gerencial de seguridad en el presente está en el visionar, imaginar, innovar, crear y hacer seguimiento para lograr un óptimo control. Una práctica gerencial de seguridad con calidad sólo será posible con gerentes que basen su acción y esfuerzo en una teoría gerencial y hagan del aprendizaje y el conocimiento profundo una base sólida como lo afirman los teóricos de la calidad, la productividad y competitividad. (RAE, s.f.).

1.11. HIPÓTESIS

Actualmente la empresa se encuentra en un momento de búsqueda de simplicidad organizativa, y también de restricciones impuestas sobre presupuestos y recursos. Lo cual puede afectar a la toma de decisiones en todas las áreas, incluida la seguridad patrimonial.

En ese sentido, si la empresa realiza un acertado diagnóstico de su gestión de seguridad patrimonial será capaz de determinar hasta qué punto cuentan con un buen modelo para mantener el control sobre los mecanismos de protección y seguridad patrimonial establecidos.

1.12. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

1. No se pretende abarcar la total y múltiple gama de Teorías, Técnicas y prácticas que existen sobre Gestión estratégica de la Seguridad

2. Deben efectuarse investigaciones complementarias que proporcionen mayor evidencia empírica al respecto

3. Ha de emplearse un enfoque transdisciplinario entre la Ingeniería de Seguridad, Gerencia, Logística de la Seguridad, Derecho Patrimonial e Ingeniería de Sistemas.

4. Los tres esfuerzos cognitivos anteriores deben proporcionar nuevo conocimiento, nuevas hipótesis y respuestas desde un panorama más amplio de la seguridad y su complejidad en estos tiempos

5. Los aspectos especializados de seguridad no se tratan en esta tesis, por el contrario, desde una perspectiva holística se ha tomado los aspectos estratégicos más emblemáticos de la seguridad patrimonial a fin de evidenciar la funcionalidad operación del modelo.

6. Los esfuerzos para lograr recursos económicos para la investigación por parte del que suscribe la presente tesis han sido elevados, especialmente por tratarse de una investigación en un asiento minero en la que existen políticas, programas y acciones en el campo de la seguridad patrimonial.

7. Al momento de la aplicación de los instrumentos de investigación se ha recogido diversos detalles de los procesos de seguridad empresarial en cuanto a la

protección de su patrimonio. Estos detalles han sido adecuadamente tamizados para que no deje de tener objetividad y se evite desvirtuar el propósito de la investigación.

8. Se ha mantenido en reserva los aspectos estratégicos de la empresa y otros que tienen que ver con su economía y las finanzas, de tal forma que las aplicaciones de los instrumentos revelen lo encontrado y cuyos resultados ayuden a reconfigurar la matriz productiva minera y superar los paradigmas y prejuicios que se tiene en torno a las actividades mineras

9. Una limitación importante es que no existen experiencias capitalizables en el sector minero que pudieran expresar una teoría filosófica, orgánica y pragmática acerca de la seguridad empresarial patrimonial, esto, a pesar de que hoy se han dado muchas experiencias al respecto.

10. Para delinear un Modelo de Seguridad Patrimonial se debe considerar que la actividad agresiva no descansa jamás en su afán de vulnerar los objetivos a los efectos de reunir información que les permita lograr los conocimientos necesarios y actuar en consecuencia.

11. La seguridad es la resultante de la aplicación de las medidas destinadas a preservar de la posible acción agresiva los objetivos. Este concepto no puede ser parcializado, la seguridad debe aplicarse integralmente, creando sistemas que garanticen la protección en todos los niveles, ámbitos estados y circunstancias. Este concepto debe primar en todo directivo responsable.

12. Técnicamente, la confección de un buen Estudio de Seguridad (Análisis de Riesgos) debe proporcionar los medios adecuados para lograr la situación de seguridad necesaria, por lo que es imprescindible para la confección de Procedimientos y Normas que faciliten una adecuada resolución de problemas.

13. El hombre es el elemento fundamental en la aplicación e implementación de los sistemas de seguridad y deberá estar provisto de una alta conciencia y motivación, para ello deberá ser educado al respecto y comprender la importancia de lo que realiza y el valor de lo que preserva como de los réditos que así obtiene.

14. Normalmente a los agresores se les tiene muy cerca, y a veces trabajando en la propia empresa; es por ello que permanentemente se debe investigar para detectar posibles empleados infieles, producto de verse sometido a influencias y presiones de índole económica, ideológicas, etcétera, que lo lleven a vulnerar aspectos de seguridad para lograr satisfacción o solucionar sus problemas personales

15. Todo Sistema de Seguridad Patrimonial debe tener un Modelo Organizacional con un Gerente de Seguridad o Jefe de Seguridad, quien tendrá la Responsabilidad de conducir el Sistema, previendo, tomando decisiones y confeccionando los documentos que permitan una correcta ejecución de la actividad.

CAPITULO II:

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TECNICAS E INSTRUMENTOS

Como se precisó en capítulo anterior se va construir la visión descriptiva del objeto de estudio y al respecto se precisa que no se ha encontrado modelos teóricos que puedan ser usados como una base o punto de partida .La razón de este Estudio de Caso es que el objeto de estudio difiere de otros objetos y en esa perspectiva el objetivo es describir el carácter excepcional de la Empresa Minera en cuanto a Seguridad Patrimonial que se han dado en ella .Se pretende ,así mismo, documentar y reunir hechos del objeto de la forma tan completa como sea posible ,en especial, en los temas que no han sido tratados en estudios anteriores buscando una comprensión profunda y confiable en cada descripción y explicación. Abordo el objeto en el entendido que se trata de una experiencia concreta de la organización adquiriendo una comprensión de las estructuras esenciales de las variables proporcionadas por la experiencia ocurrida en la misma.

En general, se puede decir que este trabajo se ha basado principalmente un enfoque mixto de investigación (con apartados metodológicos) en la que utilizo distintas herramientas cualitativas de recolección de datos, las que determino a continuación:

Tabla 2*Técnicas e Instrumentos de Investigación*

Indicadores	Técnica /Apartado Metodológico	Instrumento
Diagnostico Estratégico y características de la Seguridad Patrimonial Empresarial	Observación Documental	Cedula o Ficha de Observación
Opciones estratégicas	Observación Documental	Cedula o Ficha de Observación
Estrategia de Seguridad Patrimonial	Entrevista Observación Documental	Cedula y Reporte de Entrevista Cedula o Ficha de Observación
Operaciones, procesos y tecnologías de soporte	Encuesta	Cuestionario

Elaboración: Propia

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN**2.2.1. AMBITO.**

El ámbito de investigación lo constituye la Empresa Minera que viene operando en el mercado desde 1964 hasta la actualidad, (Southern Perú Copper Corporation SPCC) la cual tiene, características particulares en cuanto a la gestión gerencial, su actividad industrial-extractiva y procesos industriales que desarrolla, personal, visión de futuro, procesos comerciales, entre otras actividades propias de su objeto social las cuales son descritas en el punto 9.6.

La Ubicación Geográfica sobre la que se enmarca nuestra investigación está constituida por el territorio nacional, por la representatividad y concentración de estas

empresas por esta Región del Perú, así como por la trascendencia y liderazgo que éstas tienen en el mercado nacional y regional.

La Ubicación Administrativa de la investigación ha sido definida considerando la gestión gerencial o Directiva de la Seguridad que la organización realiza a nivel regional.

2.2.2. TEMPORALIDAD. -

Por ser una investigación de índole coyuntural, estudiaremos la variable en todo su proceso desde 2018 hasta la actualidad. El momento en que se realizó la recolección de datos aplicando los instrumentos y estructurando los resultados es entre diciembre del 2018 y abril del 2019.

2.2.3. UNIDAD DE ESTUDIO. -

Se trabajó con los recursos humanos directivos o cuadros gerenciales y jefaturales de la organización empresarial bajo estudio que representan un total de 22. Los que se estructuran de la siguiente forma como a continuación se detalla:

A. UNIVERSO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Por tener apartados metodológicos se ha considerado lo siguiente:

Los recursos humanos a los que se refiere la investigación se han desagregado conforme a la especialización o el área de actividad que desempeñan por ser práctico y viable a los objetivos del presente estudio. Son los que se indican en forma general en la tabla a continuación.

Tabla 3*Recursos Humanos Directivos*

Denominación	Nro.
a.- Gerencias y Direcciones (Alta Dirección)	06
b.-Gerencias, Subgerencias y Direcciones Intermedias (Primera Línea)	05
c.-Jefaturas (Segunda Línea)	11
TOTAL	22

Fuente: Organigrama de La Empresa

Elaboración: Propia

- Los recursos documentales se han desagregado de la siguiente manera:

Tabla 4*Recursos Documentales*

Denominación	Nro.
1. Programas de Calidad	03
2. Programas de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo	02
3. Planes de Seguridad	03
4. Informes Técnicos de Gestión	12
5. Informes de Costos de Seguridad	11
6. Informes de Seguros –Siniestralidad	09
7. Informes de Áreas en Tems de Seguridad Patrimonial	15
8. Memorias	04
9. Resúmenes en Sitio Web	03
TOTAL	92

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

B. MUESTRA

No ha sido necesario realizar una muestra debido a que, entre otros aspectos, los recursos considerado en los niveles vistos en el punto anterior son muy reducidos, en consecuencia, se ha visto por conveniente considerarlos a todos los recursos humanos que califiquen de acuerdo al criterio cualitativo indicado y, en cuanto a los recursos documentales, aquellos que tengan la relación estratégica directa con las herramientas o técnicas de gestión de la seguridad.

2.3. APARTADOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como se indicó anteriormente, la investigación se realizó en una planta minera peruana, que a través de la estructura corporativa a la que pertenece, controla el proceso desde la obtención de la materia prima (mineral) hasta la comercialización de los productos a una diversificada cartera de clientes.

La planta es de gran tamaño, ocupando a cientos de personas de nivel técnico y administrativo desde 1964. El proceso de producción incluye la extracción de minerales mediante un proceso tecnológico.

Este estudio se efectuó en tres momentos:

- Primer: Se aplicó la Ficha de Observación Documental a los diversos documentos citados anteriormente, lo que sirvió para poder determinar la trayectoria de cambio de Turno de Servicio de Seguridad en la planta y lo relativo a las herramientas de gerencia de la seguridad en esa trayectoria.

• Segundo: Después se realizaron una serie de entrevistas abiertas a los cuadros directivos y la correspondiente observación documental en profundidad para verificar la certeza o no de la información proporcionada.

• Tercer: Se profundizó en torno a la adopción de técnicas de gestión de la seguridad patrimonial aplicando una encuesta evaluativa a fin de determinar el Dinamismo y complejidad en torno a la adopción de las mismas.

Los apartados se establecen en las tablas a continuación:

Tabla 5

Apartado Metodológico 1

Objetivo	-Establecer la dinámica de la gerencia de seguridad en el sector minero
Técnicas	-Observación Documental
Sujetos	-Alta Dirección y Gerencias de Primera Línea de la Empresa
Indicador	-Dinámica internacional de la Gerencia de Seguridad Patrimonial en el Sector Minero -Situación de la Seguridad Patrimonial -Características de los cambios mundiales en la industria minera y el desarrollo de la gestión empresarial en el tema -Dinámica Comercial y la Competitividad en la Industria
Descriptores	-Cambios tecnológicos y la Gestión Empresarial Patrimonial en la Minería -El Dinamismo de la Seguridad Patrimonial en Minería -Principales características de los cambios en la industria minera nacional y el desarrollo de la gestión empresarial
Procedimiento	-Compilación Documental -Aplicación de ficha de observación documental

	-Análisis, Interpretación -Sistematización de la Información -Presentación -Conclusiones
--	---

Elaboración: Propia

Tabla 6*Apartado Metodológico 2*

Objetivo	Determinar la trayectoria de seguridad patrimonial de la empresa minera
Técnicas	Observación Documental
Sujetos	Documentación Estratégica Empresarial
Indicador	Trayectoria de Modernización Empresarial y Gerencial en la Empresa en la conservación y protección del patrimonio
Descriptor	Transformaciones sustanciales ocurridas en las tareas y practicas gerenciales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compilación Documental ▪ Aplicación de ficha de observación documental ▪ Análisis, Interpretación ▪ Sistematización de la Información ▪ Presentación ▪ Conclusiones

Elaboración: Propia

Tabla 7*Apartado Metodológico 3*

Objetivo	Determinar las características competitivas de la gestión de la seguridad patrimonial en la Empresa Minera.
Técnicas	Entrevista Observación Documental
Sujetos:	Alta Dirección, Gerencias de Primera Línea de las Empresas, gerencias y jefaturas intermedias.

Indicador	Características Competitivas de la Empresa. Características Competitivas en Productividad en Seguridad Características Competitivas en Innovación Tecnológica en Seguridad
Descriptores	Características Competitivas en Innovación en Gestión de la Seguridad Patrimonial Principales Características Competitivas de los Modelos de Gestión Principales Características Estructura Competitiva Presente Implementación Estratégica y Prospectiva Migración en el Modelo Mental Concertar Sesión Aplicación de Entrevista Aplicar Ficha de Observación Documental
Procedimiento	Análisis, Interpretación Sistematización de la Información Presentación Conclusiones

Elaboración: Propia

Tabla 8*Apartado Metodológico 4*

Objetivo	Presentar el Dinamismo y la complejidad de la adopción de las herramientas de seguridad patrimonial en la empresa.
Técnicas	Encuesta.
Sujetos	Alta Dirección, Gerencias de Primera Línea de las Empresas, gerencias y jefaturas intermedias.
Indicador	Dinamismo y complejidad en la adopción de las técnicas.
Descriptor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificación de las Herramientas gerenciales de Orden Estratégico desde el Punto de Vista del Propósito General y Características implícitas de su uso en la Empresa Minera ▪ Los Recursos Humanos en la aplicación de las Herramientas ▪ Tecnologías de soporte de las herramientas ▪ Dificultad de Índole interna en la adopción de las herramientas ▪ Dificultad de Índole externa en la adopción de las herramientas ▪ Preocupación Principal en Términos de concentración de Esfuerzos en la adopción de las herramientas. ▪ Técnicas de Seguridad con que identifican la Gestión en la Empresa ▪ Logros en la gestión con los que se identifica los cambios en la adopción de las herramientas de seguridad patrimonial ▪ Descripción y Análisis de los aspectos de Gestión en la Adopción de las Herramientas de Seguridad Patrimonial en base a la aplicación y Desarrollo del Proceso Estratégico. ▪
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concertar Sesión. ▪ Aplicación de Encuesta.

Elaboración: propia

2.4. ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

El modelo y la estructura de los instrumentos se adjuntan en el Anexo Nro. 04.

2.5. ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

Se consideró importante tener previstas y planificadas diversas acciones para llegar con mucha eficiencia a los distintos tipos de materiales y personal de la empresa minera, así como para efectuar una recolección de datos acorde con los objetivos planteados. En tal sentido preciso lo siguiente:

2.5.1. FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información relevantes para la investigación y la empresa comprenden las siguientes:

- Bases de datos.
- Información documental diversa
- Boletines especializados periódicos.
- Estadísticas e indicadores.
- Estudios prospectivos (proyecciones y escenarios).
- Estudios sectoriales o regionales.
- Estudios de Gremios y asociaciones del sector
- Opiniones (públicas o privadas) de expertos prácticos, de técnicos y especialistas.

- Prensa, revistas, sitios web (nacionales e internacionales)
- Revistas especializadas en el sector.

El procedimiento es:

- Identificar las fuentes de información relevantes para la investigación.
- Evaluar las diversas fuentes en cuanto a su precisión, actualización y confiabilidad.
- Elaborar un plan para mantenerse informado.
- Organizar información relevante o preparar estudios especiales.

2.5.2. COORDINACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Se efectuó:

1. Prueba
2. Entrevistas y coordinaciones con los representantes de Organización.
3. Se precisó el detalle de las fechas y horarios de recolección de datos según las características de aceptación y disponibilidad de tiempo de los Directivos.
4. Opinión de expertos en el tema de investigación
5. Se validó el modelo propuesto

2.5.3. MANEJO DE RESULTADOS

Para procesar la información proveniente de la aplicación de los instrumentos se utilizó:

- a) Matriz de Tabulación y Sistematización de Datos: Para comparar la información obtenida en cada puesto para cada indicador y para contabilizar las respuestas al cuestionario aplicado a la Empresa Minera.
- b) Cuadros y Estadísticos.
- c) Gráficos.
- d) Análisis.
- e) Conclusiones.
- f) Anexos.

Los resultados se presentan e inician ubicando el caso en el contexto de la evolución de esta rama de la industria, para posteriormente abordar sucesivamente los aspectos de la estrategia de mercado, de la mejora de productividad, de las innovaciones en tecnología, organización y gestión de recursos humanos, y, en relaciones laborales.

2.5.4. RECURSOS.

Se ha contado con un grupo de trabajo con las siguientes actividades-funciones:

- A. Director de Investigación (1)
 - Presentación de Proyecto.
 - Contacto Institucional
 - Aplicación con la empresa y Recolección de Datos

- Tabulación, presentación e interpretación de resultados.

- Preparación y publicación de los resultados

B. Operadores De Campo (2)

- Recolección de Datos

- Tabulación de Información

- Preparación de Instrumentos

C. SECRETARIA (01)

2.5.5. CRONOGRAMA DE TRABAJO

El siguiente grafico nos ilustra las actividades efectuadas y el tiempo dedicado al proceso investigativo:

Figura 1*Cronograma de investigación*

Actividad/ Tiempo	Trimestre 01	Trimestre 02	Trimestre 03	Trimestre 04
1.Planeamiento	■			
2.Diseño	■			
3.Piloto		■		
4.Reajuste Diseño		■		
5.Aplicación			■	
6.Recolección de datos				■
7.Estadística				
8.Interpretación				
9.Sistematización			■	
10.Informe			■	

Elaboración: Propia

2.6. SINOPSIS ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL BAJO ESTUDIO

2.6.1. RAZÓN SOCIAL

Southern Peru Copper Corporation Sucursal del Perú | Southern Perú

RUC: 20100147514

Razón Social: SOUTHERN PERÚ COPPER CORPORATION SUCURSAL DEL PERÚ

Página Web: <http://www.southernperu.com>

Nombre Comercial: Southern Perú

Razón Social Anterior: Southern Perú Copper Corporation

Tipo Empresa: Sucursales o Ag. de Emp. Extranj.

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 01 / Enero / 1960

Actividad Comercial: Ext. de Min. Metalíferos No Ferrosos.

CIU: 13200

Dirección Legal: Av. Caminos del Inca Nro. 171

Urbanización: Chacarilla del Estanque

Distrito / Ciudad: Santiago de Surco

Departamento: Lima, Perú

Teléfonos: 2171348 - 5120440

• Perfil de Southern Perú Copper Corporation Sucursal del Perú Southern Perú:

- . Empresa nombrada por Sunat como Agente de Retención del IGV
- . Si, incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.037-2002) a partir del 01/06/2002
- . Afiliada a la Cámara de Comercio de Lima
- . Cotiza en la *Bolsa de Valores de Lima*
- . Empadronada en el *Registro Nacional de Proveedores* para hacer contrataciones con el Estado Peruano
- . Reconocida por el *Ministerio de Energía y Minas* como Gran y Mediana Minería
- . Autorizada por el *Ministerio de Energía y Minas* para operar una planta de beneficio de minerales para la minería denominada **Plta. de Lixiv.Sx. Cuajone**
- . Autorizada por el *Ministerio de Energía y Minas* para operar una planta de beneficio de minerales para la minería denominada **Plta. Lixiv. Sx/ew-Toquepala**
- . Autorizada por el *Ministerio de Energía y Minas* para operar una planta de beneficio de minerales para la minería denominada **Conc. de Botiflaca**
- . Autorizada por el *Ministerio de Energía y Minas* para operar una planta de beneficio de minerales para la minería denominada **Concentradora Toquepala**
- . Autorizada por el *Ministerio de Energía y Minas* para operar una planta de beneficio de minerales para la minería denominada **Ref.de Cobre-Ilo**

. Autorizada por el *Ministerio de Energía y Minas* para operar una planta de beneficio de minerales para la minería denominada **P. Lav. y Conc. de Conchuelos**

. Autorizada por el *Ministerio de Energía y Minas* para operar una planta de beneficio de minerales para la minería denominada **La Fundición.**

- **Representantes Legales de Southern Perú Copper Corporation
Sucursal del Perú | Southern Perú**

Apoderado: Arellano Rubio Arturo Ulises

Apoderado: Gonzales Roncal Christian Dennis

Apoderado: Sotelo Delgado Luis Francisco

Apoderado: Ramírez Quevedo Fernando Luis

Apoderado: Dill'Erva Baldarrago Juan José

Apoderado: Ramírez Mimbela Manuel Alberto

Apoderado: Vargas Vera Carmen Patricia

Gerente Ejecutivo: García Vargas Marco Antonio

Apoderado: Cueto Aservi Francisco Arturo

Apoderado: Vingerhoets Vilca Lina Aidé

Director: Ramírez del Villar López de Romaña Jaime Alberto

Apoderado: Santillán Mosquera Wilfredo Jesús

Apoderado: Ferrero Ghislieri Andrés Carlos

Apoderado: Jacob Ruisanchez Raúl

Apoderado: Bocchio Carbajal Guido Marcelo

Apoderado: López Gómez Fernando Willy

Presidente Directorio: González Rocha Oscar

• **Algunas marcas / frases registradas de Southern Perú Copper**

Corporation Sucursal del Perú | Southern Perú

Southern Perú Cobre Trabajando por el Perú

Spcc-Ilo

Spcc-Sxew

T Southern Perú

2.6.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Unidad de Producción Cuajone

El yacimiento está localizado en la franja Oeste de la Cordillera Occidental en la parte Sur de los Andes peruanos, y es parte de un distrito minero que contiene otros dos yacimientos adicionales conocidos: Toquepala y Quellaveco. Se encuentra a una altura aproximada de 3 500 msnm y es una de las principales minas productoras de cobre del país junto con Cerro Verde, Toquepala y Antamina. Se inició a extraer material desde 1970 y en 1976 tuvo lugar el primer envío de material a la planta concentradora. Cuajone es un proyecto minero de gran amplitud del país, explotado por la empresa Southern Perú Copper Corporation, este yacimiento cuprífero está ubicado en una zona de fuerte relieve topográfico donde destaca la presencia del Cerro

Baúl. El mineral extraído se traslada a la refinería de Ilo para su fundición y procesamiento. En 2009 alcanzó una producción de 171 731 toneladas métricas finas llegando a 15,52% de cobre nacional producido (según MEM). La producción minera es principalmente cobre, de manera secundaria se produce plata, zinc y molibdeno.

2.6.3. OBJETO SOCIAL

Southern Copper Corporation (“SCC”, “Southern Copper”, o la “Compañía”) es uno de los productores integrados de cobre más grandes del mundo. Nuestra producción principal incluye cobre, molibdeno, zinc, y plata. Todas nuestras minas, fundiciones y refinерías están ubicadas en Perú y en México; realizamos actividades de exploración en dichos países, y también en Argentina, Chile y Ecuador.

Por nuestras operaciones somos una de las compañías mineras más grandes en Perú y México. Creemos que tenemos las reservas de cobre más grandes del mundo. Nos constituimos como compañía en Delaware en 1952, y realizamos operaciones de explotación de cobre desde 1960. Desde 1996 nuestras acciones comunes se cotizan en las Bolsas de Valores de Nueva York y de Lima. Nuestras operaciones de cobre en Perú comprenden la extracción, molienda y flotación de mineral de cobre para producir concentrados de cobre y de molibdeno; la fundición de concentrados de cobre para producir cobre ampoloso y ánodos de cobre; y la refinación de ánodos de cobre para producir cátodos de cobre. Como parte de este proceso de producción, también producimos cantidades significativas de concentrados de molibdeno y ácido sulfúrico. Nuestra planta de metales preciosos en la refinería de Ilo produce plata refinada, oro refinado, y otros materiales. Asimismo, producimos cobre refinado usando tecnología

de extracción por solventes y electrodeposición (“ESDE”). Operamos las minas de tajo abierto de Toquepala y Cuajone en las alturas de la cordillera de los Andes, a unos 860 kilómetros al sureste de la ciudad de Lima, Perú. También operamos una fundición y una refinería al oeste de las minas de Toquepala y Cuajone en la ciudad costeña de Ilo, Perú. Nuestras operaciones en México se realizan a través de nuestra subsidiaria Minera México, S.A. de C.V. (“Minera México”), que adquirimos en 2005. Minera México se dedica principalmente al minado y procesamiento de cobre, molibdeno, zinc, plata, oro y plomo. Minera México opera a través de subsidiarias agrupadas en tres unidades separadas. Mexicana de Cobre, S.A. de C.V. (junto con sus subsidiarias, la unidad “La Caridad”) opera La Caridad, una mina de cobre a tajo abierto, una concentradora de cobre, una planta ESDE, una fundición, una refinería y una planta de alambrón. La refinería de La Caridad tiene una planta de metales preciosos que produce plata refinada, oro refinado, y otros materiales. Operadora de Minas e Instalaciones Mineras, S.A. de C.V. (la “unidad Buenavista”) opera Buenavista, una mina de cobre a tajo abierto ubicada en el sitio de uno de los yacimientos de mineral de cobre más grandes del mundo, dos concentradoras de cobre, y tres plantas ESDE. Industrial Minera México, S.A. de C.V. (junto con sus subsidiarias, la “unidad IMMSA”) opera cinco minas subterráneas que producen zinc, plomo, cobre, plata y oro, una mina de carbón y una refinería de zinc. Empleamos métodos de minado y procesamiento modernos y de última generación, tales como sistemas de posicionamiento global y procesos computarizados de minado. Nuestras operaciones tienen un alto nivel de integración vertical, lo cual nos permite administrar todo el proceso de producción, desde la extracción del mineral hasta la producción de

alambrón refinado y otros productos, así como la mayor parte de las respectivas funciones de transporte y logística, usando nuestras propias instalaciones, empleados y equipos. Los precios de venta de nuestros productos están determinados en gran medida por fuerzas de mercado fuera de nuestro control. Por ello nuestra Gerencia se enfoca en el control de costos y en la mejora de producción para continuar siendo rentables. Nos esforzamos por lograr dichos objetivos a través de programas de gastos de capital, esfuerzos de exploración y programas de reducción de costos. Nuestro enfoque es seguir siendo rentables durante los periodos en que los precios del cobre son bajos y maximizar los resultados durante los periodos en que los precios de cobre son altos.

2.6.4. DECLARACIÓN DE VALORES

Código de Conducta y Ética Corporativa Introducción:

SOUTHERN COPPER CORPORATION (“SCC” o la “Compañía”) está comprometido a realizar sus actividades comerciales de conformidad con los más altos estándares éticos. La veracidad, la honestidad y la imparcialidad, tanto mutua como a nuestra Compañía y a nuestros inversionistas, contratistas, proveedores y a las comunidades donde operamos, son los principios éticos por los cuales trabajamos.

A través del liderazgo en todos los niveles, la Compañía se esfuerza por sostener una cultura donde la conducta ética es reconocida, valorada y ejemplificada por todos. Este Código de Conducta y Ética Corporativa (el “Código”) establece las políticas que encarnan estos estándares y se aplica a todos los trabajadores, funcionarios y directores de conformidad con la Sección 406 de la Ley Sarbanes-Oxley

de 2002, junto con los reglamentos de implementación de la Securities and Exchange Commission (la “SEC”), los requisitos de la Bolsa de Valores de Nueva York y todas las otras regulaciones locales de los lugares donde la Compañía opera.

Se espera que cada trabajador, funcionario y director de la Compañía actúe éticamente en todo momento y que reconozca la observancia de este Código. Este Código da lineamientos específicos a todos los trabajadores, funcionarios y directores, pero en caso de duda, los futuros trabajadores tendrán la responsabilidad de buscar una aclaración de parte del representante de la Compañía que corresponda. Esta política es aplicable e incluye a la Compañía, a todas sus subsidiarias, unidades de negocios, sucursales, afiliadas, y otras entidades relacionadas con sus operaciones mineras, en todas y cada una de las jurisdicciones donde desarrolla sus actividades.

A. PRÁCTICAS CONTABLES E INFORMES PÚBLICOS

1. Responsabilidad de Observancia del Código: Todos los trabajadores, funcionarios y directores recibirán una copia de este Código, y deberán leerlo, entenderlo y cumplir con sus disposiciones, que se adicionan a otras políticas y procedimientos corporativos que la Compañía podrá adoptar en su oportunidad. Todos los trabajadores, funcionarios y directores deben esforzarse por cumplir con el Código y con todas las demás políticas corporativas de SCC. No cumplir con el Código y otras políticas puede ser causa de amonestación, reasignación, degradación, despido u otra acción legal.

2. Prácticas Contables / Informes Públicos: Es política de la Compañía que todos los trabajadores, funcionarios, y directores cumplan con sus normas y controles

contables y con las prácticas contables generalmente aceptadas y que cooperen plenamente con los auditores internos y externos de la Compañía. Todos los fondos, activos, transacciones, y pagos deben reflejarse con exactitud y no se pueden elaborar partidas falsas o que induzcan a error en los registros corporativos. Es política de la Compañía que todos los trabajadores, funcionarios y directores deben actuar de modo que faciliten la entrega de información completa, imparcial, exacta, oportuna y comprensible en los informes y documentos que la Compañía presenta ante, o remite a, la Securities and Exchange Commission (SEC) y a todas las autoridades del gobierno, a los accionistas y en otras comunicaciones públicas realizadas por la Compañía.

3. Antifraude y Anticorrupción: Es política de la Compañía asegurar el mantenimiento de altos estándares éticos en cada aspecto de sus actividades. En caso haya sospecha de fraude o corrupción, la Compañía lo enfrentará de manera firme y controlada.

4. Contra el Lavado de Dinero: Es política de la Compañía cumplir con la legislación contra el lavado de dinero en las jurisdicciones donde realiza sus actividades. Para cumplir con estas leyes y reglamentos, la Compañía ha emitido un procedimiento para prohibir e impedir activamente el lavado de dinero y cualquier actividad que facilite el lavado de dinero o el financiamiento a terroristas o actividades criminales.

5. Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA): Es política de la Compañía y su compromiso mantener los máximos estándares éticos de conducta empresarial tanto a nivel local como en el extranjero, y está comprometida con una

política de tolerancia cero hacia el soborno. La Compañía promueve un programa efectivo de sistemas y controles internos para apoyar el cumplimiento con la carta y el espíritu de la Ley Contra Prácticas Corruptas en el Extranjero de los Estados Unidos de Norteamérica (la “FCPA”) y leyes similares. La FCPA y leyes aplicables similares prohíben a las compañías e individuos ofrecer, prometer, o autorizar pagos o dar algo de valor de manera corrupta a funcionarios extranjeros, directa o indirectamente o a agentes, representantes de ventas u otros intermediarios para que ayuden a la Compañía o a un individuo a obtener o retener negocios u obtener una ventaja inadecuada. La Compañía no condonará ni tolerará ni el ofrecimiento, ni la realización ni la autorización de dichos pagos por parte de ningún director, funcionario, trabajador o agente. La Compañía mantendrá sus libros y registros con un detalle razonable de modo que refleje de manera exacta y justa las transacciones y disposiciones de sus activos. Ningún director, funcionario, o trabajador sufrirá consecuencias adversas por negarse a pagar sobornos, aun cuando esto pueda provocar que la Compañía pierda negocios.

6. Evaluación de Riesgos: Es política de la Compañía hacer y realizar evaluaciones de riesgo de todas sus operaciones y actividades. SCC está comprometida a garantizar que la gestión de riesgos jugará una parte integral del gobierno sensato tanto a nivel estratégico como a nivel operativo y a revisar los pasos necesarios para mitigar el riesgo. Esta actividad se debe revisar y documentar regularmente. Se deberá establecer un Comité de Gestión de Riesgos en cada jurisdicción donde la Compañía tenga operaciones, el cual tendrá la responsabilidad de identificar y evaluar los riesgos, seleccionando e implementando controles de riesgos y medidas de

financiamiento, así como revisando periódicamente los esfuerzos de gestión de riesgos y reportando los mismos al Principal Funcionario Ejecutivo, al Principal Funcionario de Finanzas, al Contralor, o a las personas que realizan funciones contables para la Compañía.

B. OBSERVANCIA DEL CÓDIGO

7. Quejas: El Comité de Auditoría ha establecido procedimientos para la recepción, retención, y tratamiento de quejas sobre supuestas actividades impropias relacionadas con una presunta mala conducta, actividad ilegal o fraude, incluyendo presunciones que cuestionan la contabilidad, los controles contables internos, o materias de auditoría u otras presuntas violaciones de las leyes vigentes o de las políticas corporativas y códigos de conducta de la Compañía. (Véase Reporte de Violaciones al Código y las Leyes).

8. Revisión de Cumplimiento: Es política de la Compañía realizar revisiones periódicas de cumplimiento sobre sus políticas, incluyendo las certificaciones de cumplimiento requeridas con este Código y las políticas de la Compañía. El Directorio monitoreará y evaluará regularmente la eficacia del Código para el logro de los objetivos establecidos. Las violaciones serán investigadas por la Compañía, el Comité de Auditoría o la persona designada por el Directorio o el Comité de Auditoría. La Compañía tomará la acción adecuada para hacer cumplir este Código y sus políticas corporativas. No cumplir con ellos puede ser causa de amonestación, reasignación, degradación, despido u otra acción legal.

9. Directores, Funcionarios y Trabajadores: El Código aplica a todos los trabajadores, funcionarios y directores de la Compañía, con relación a sus responsabilidades asignadas, y complementa los términos de su relación o empleo. El Código tiene como objetivo ayudar a los trabajadores, funcionarios y directores a cumplir con sus obligaciones con lo mejor de sus habilidades, y les exige que se familiaricen con su contenido.

10. Comité Ético: Es política de la Compañía que cada subsidiaria constituya un comité ético que vigilará que se cumpla con el “Código de Conducta y Ética Corporativo”. Cada comité estará conformado por al menos tres miembros, presidido por el Presidente Ejecutivo, quien nombrará al resto de los miembros.

11. Requisitos Éticos Es política de la Compañía requerir que todos los trabajadores, funcionarios y directores actúen éticamente en todo momento y que reconozcan que observarán el Código y todas las demás políticas corporativas. Los principales requisitos éticos de la Compañía se resumen de la siguiente manera:

(a) Obedecer las leyes, normas y reglamentos aplicables que rigen la conducta empresarial de SCC, entre ellas las leyes sobre información privilegiada.

(b) Ser honesto, justo, ético y digno de confianza en todas sus actividades y relaciones.

(c) Evite todo conflicto de intereses entre los asuntos laborales y los personales.

(d) Fomentar un ambiente en el cual las prácticas de empleo justo se extiendan a todos los miembros de la comunidad diversa de la Compañía.

(e) Esforzarse para crear un lugar de trabajo seguro y proteger el medio ambiente.

(f) A través del liderazgo en todos los niveles, sostener una cultura donde la conducta ética es reconocida, valorada y ejemplificada por todos los trabajadores.

12. Política de Línea Directa y Cajas Metálicas Es política de la Compañía tener un compromiso con los máximos estándares posibles de conducta ética, moral y legal, y tiene el objetivo de proporcionar una vía a los trabajadores, funcionarios y directores para que expresen sus inquietudes sobre posibles violaciones de los requisitos normativos; conducta no ética, conducta ilegal; y fraude, reportándolos anónimamente. La política de línea directa tiene como fin cubrir inquietudes graves que podrían tener una gran repercusión en la Compañía, acciones tales que (i) puedan conducir a reportes financieros incorrectos; (ii) sean ilícitos; (iii) no estén en línea con la política de la Compañía, incluyendo el Código; o (iv) equivalga de algún otro modo a una conducta impropia de gravedad. Los asuntos empresariales regulares que no requieren anonimato deben ser dirigidos al supervisor del trabajador y no son el objeto de esta política.

13. Políticas y Procedimientos Locales: Para cumplir con las leyes y reglamentos locales promulgados en las jurisdicciones en las cuales la Compañía opera, los funcionarios y la gerencia podrán adoptar políticas que complementen el Código, con la asesoría adecuada de los profesionales requeridos.

14. Ausencia de Represalias: Es política de la Compañía prohibir a los trabajadores, funcionarios o directores tomar represalias o acciones adversas contra

alguien por plantear o ayudar a resolver un conflicto o un problema de integridad. La Compañía prohíbe toda represalia contra un trabajador, funcionario o director o cualquier otra persona por haber ayudado o participado en la revelación del tipo contemplado en este Código o en un procedimiento que ha sido entablado o que está a punto de serlo, relacionado con presuntas actividades fraudulentas o con violaciones de las normas y reglamentos de la SEC. Entre las formas de represalias prohibidas se incluye, de manera no taxativa, despido, suspensión, amenazas, inclusión en una lista negra, así como la negación de beneficios, acoso y otro tipo de discriminación.

15. Procedimientos: Es política de la Compañía que cada subsidiaria emita los procedimientos para cumplir con la política, sobre cómo hacerlo en la práctica, tales procedimientos estarán en un documento aparte. No se permitirá que los procedimientos cambien las políticas de SCC, y debe ser claro en cuanto a la política o políticas a las que corresponda.

16. Reporte de Violaciones al Código o las Leyes Es política de la Compañía promover que se informe sobre toda conducta ilegal o no ética y las violaciones de este Código y otras políticas de la Compañía. El Vicepresidente Legal y Gerente Legal es el funcionario de la Compañía responsable por la comprensión y observancia en toda la Compañía de este Código y otras políticas de la Compañía. Los trabajadores que se enteren de acciones que violen el Código o leyes, normas y reglamentos aplicables deben reportar dichas acciones a cualquiera de los que se muestran a continuación:

(a) Supervisor

(b) Gerente de Planta

- (c) Jefe de Departamento
- (d) Director de Asuntos Legales y Secretario o Secretario Asistente
- (e) Director de Contraloría y Finanzas
- (f) Contralor
- (g) Tesorero
- (h) Gerente Legal, Vicepresidente Legal
- (i) Vicepresidente de Finanzas
- (j) Presidente

Los Directores deben comunicar con prontitud toda sospecha de violaciones a este Código al Presidente del Comité de Auditoría, o a un miembro del Comité de Auditoría.

17. Revisión Es política de la Compañía monitorear y evaluar regularmente la eficacia de este Código y sus políticas para la consecución de los objetivos establecidos. Este Código será revisado permanentemente y modificado en consonancia con los nuevos desarrollos normativos y las mejores prácticas.

18. Renuncias de Derechos: La Compañía no permitirá renunciar a ninguna política de ética a ningún trabajador, funcionario o director a menos que se haya determinado que no afecta los intereses de la Compañía o de sus accionistas. Las renuncias serán reveladas con la prontitud estipulada por la ley y norma aplicable.

C. CUMPLIMIENTO CON LAS LEYES, INCLUYENDO LAS LEYES Y NORMAS LOCALES

19. Funcionario de Cumplimiento: Es política de la Compañía designar de acuerdo con lo establecido por la ley, un representante con el fin de garantizar el cumplimiento con los requisitos normativos (un “Funcionario de Cumplimiento”). El Funcionario de Cumplimiento también podrá crear o actualizar políticas internas con el fin de mitigar el riesgo de incumplimiento de las materias bajo su responsabilidad.

20. Derechos Humanos: Es política de la Compañía y su compromiso, realizar todas sus operaciones con el máximo estándar de cumplimiento de todos los deberes estatutarios sobre protección de los derechos humanos para bienestar de todos los trabajadores en el centro de trabajo.

21. Información y Negociación Privilegiada: Es política de la Compañía que todos los trabajadores, funcionarios y directores deban obedecer las leyes vigentes sobre transacciones con información no pública o privilegiada y que estén prohibidos de usar o intentar usar “información privilegiada” para su propio uso, ganancia o ventaja personal o dar dicha información o “consejos” a terceros.

22. Reglamentos de la Bolsa Mexicana de Valores: Es política de la Compañía adoptar las normas internas de conducta para los trabajadores, funcionarios y directores establecidas en las normas mexicanas de la Bolsa Mexicana de Valores, con las modificaciones, suplementos y cambios que se le hayan hecho en su oportunidad, y la gerencia está autorizada a elaborar un procedimiento detallado para la protección de información privilegiada o confidencial y preparar y/o comunicar eventos importantes

de conformidad con las normas mexicanas antedichas o reglamentos similares que puedan ser promulgados en su oportunidad en México. La gerencia también está autorizada a describir las funciones y responsabilidades de los individuos responsables por la elaboración y/o comunicación de eventos importantes a la Bolsa Mexicana de Valores y a comunicar dichas reglas de conducta a la Bolsa Mexicana de Valores.

23. Reglamentos de la Bolsa de Valores Peruana: Es política de la Compañía adoptar las normas internas de conducta para los directores, funcionarios y trabajadores establecidas en las normas peruanas de la Superintendencia de Mercado de Valores (“SMV”) incluyendo, de manera no taxativa, el Artículo 19 de la Resolución N° 005-2014-SMV/01, con las modificaciones, suplementos y cambios que se le hayan hecho en su oportunidad, y la gerencia está autorizada a elaborar un procedimiento detallado para la protección de información privilegiada o confidencial y preparar y/o comunicar eventos importantes de conformidad con los Anexos publicados o a publicarse en su oportunidad de conformidad con las normas peruanas antedichas o reglamentos similares que puedan ser promulgados en su oportunidad en Perú. La gerencia también está autorizada a describir las funciones y responsabilidades de los individuos responsables por la elaboración y/o comunicación de eventos importantes a la SMV y a comunicar dichas reglas de conducta a la SMV y a la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

24. Denunciante: Es política de la Compañía promover una comunicación abierta sobre sus prácticas y proteger a los trabajadores de represalias ilícitas y

discriminación por haber revelado o reportado correctamente una conducta ilegal o no ética. Para esto, cada sede donde la Compañía opera:

(a) Establecerá lineamientos para la recepción, retención y tratamiento de informes verbales o escritos recibidos por la Compañía sobre materias contables, de control interno y de auditoría, revelación de información, fraude, y prácticas empresariales no éticas, que hayan sido remitidos por trabajadores, funcionarios y directores de la Compañía o por terceros.

(b) Establecerá lineamientos para dar a los trabajadores, funcionarios y directores de la Compañía un medio para hacer reportes de manera confidencial y anónima, y

(c) Enunciará con claridad la intención de la Compañía de aplicar medidas disciplinarias a una persona cuya participación en conductas de represalia ha sido determinada, incluso hasta el cese del empleo.

D. CONFIDENCIALIDAD

25. Información Confidencial: Es política de la Compañía que todos los trabajadores, funcionarios y directores estén obligados legalmente a mantener confidencialidad con el fin de proteger la información corporativa con la que puedan estar en contacto durante las actividades propias de su empleo o asociación con la Compañía. La Compañía considera que la gestión adecuada de la información confidencial es esencial para sus operaciones. Se espera que los trabajadores, funcionarios y directores mantengan la confidencialidad de la información que les ha sido confiada por la Compañía o por terceros que tienen tratos con la Compañía. La

información confidencial solo se puede revelar cuando lo requiera la ley o bajo una orden judicial, o cuando su revelación ha sido autorizada o cuando así lo exija la ley. La información confidencial incluye toda la información que no es pública y que tiene valor para la Compañía y cuya revelación prematura podría ayudar a los competidores o perjudicar a la Compañía o terceros que tengan tratos con la Compañía.

26. Política de Uso de Correo Electrónico e Internet: Es política de la Compañía que las cuentas de correo electrónico sean utilizadas principalmente con fines relacionados a las actividades comerciales de la Compañía, y que los mensajes que son reenviados por el usuario no deban contener información confidencial de la Compañía, que sea consistente con todas las políticas y procedimientos, con prácticas empresariales adecuadas, y con la ley vigente. Los mensajes de correo electrónico se deben considerar correo, y se les dará la privacidad garantizada por la legislación local. La comunicación personal se permite de manera limitada. El uso del sistema de correo electrónico de la Compañía para uso comercial personal está prohibido y no se deberá usar el sistema de correo electrónico de la Compañía para la distribución de mensajes perturbadores u ofensivos. El acceso a Internet se monitorea de manera regular.

27. Documentos Privados y Correspondencia Personal: Es política de la Compañía preservar la confidencialidad de la correspondencia personal y de todos los documentos personales y privados, de acuerdo con las leyes aplicables, y sujeto a los límites establecidos en cada jurisdicción donde SCC desarrolla sus actividades. Es política de la Compañía que, a todos los documentos privados y correspondencia personal de todos los trabajadores, funcionarios, y directores les sea aplicable los

derechos de privacidad establecido por las leyes y reglamentos locales de las jurisdicciones donde la Compañía realiza sus actividades. Este respeto por el derecho del individuo a la privacidad incluye todas y cada una de las formas de documentos y correspondencia, sin importar la manera en que haya sido remitido. La extensión del derecho a la privacidad puede ser limitada y regulada de conformidad con la ley y los reglamentos locales vigentes promulgados en las jurisdicciones en las que la Compañía realiza sus actividades comerciales.

E. CONFLICTOS DE INTERÉS

28. Conflicto de Intereses: Es política de la Compañía esperar que cada trabajador, funcionario y director sea diligente y leal al representar los intereses de la Compañía y al usar y conservar sus recursos. Cada trabajador, funcionario y director debe esforzarse por tratar de manera justa a los clientes, proveedores, competidores, y trabajadores de la Compañía, y a los miembros de las comunidades donde la Compañía realiza sus actividades. Nadie debe aprovecharse deslealmente de nadie mediante manipulación, ocultamiento, abuso de información privilegiada, tergiversación de hechos materiales, o cualquier otra práctica de trato desleal. Cada trabajador, funcionario y director debe evitar todo conflicto de interés, y está prohibido de:

(a) Aprovechar personalmente y para sí mismos las oportunidades que se descubren a través del uso de la propiedad, información o posición corporativa.

(b) Usar propiedad, información, o posición corporativa para ganancia personal.

(c) Competir con la Compañía.

Cada director, funcionario y trabajador tiene la obligación con la Compañía de velar por sus intereses legítimos cuando surja la oportunidad de hacerlo así. Cada director, funcionario y trabajador debe informar sobre cualquier interés u obligación personal que podría entrar en conflicto con el desempeño diligente de sus deberes o crear sospecha o percepción de que sus decisiones podrían haber sido influenciadas impropriamente por sus intereses personales. Todos los conflictos entre asuntos personales y relaciones personales, sean reales o aparentes, deben ser manejados de manera ética y reportados. Si existe un conflicto significativo que no puede ser resuelto, el trabajador, funcionario o director debe renunciar. Todos los directores deben abstenerse de participar en discusiones o decisiones que afecten sus intereses personales, de negocios o profesionales.

29. Contratistas y Proveedores: Es política de la Compañía que todos los contratos se otorguen por mérito y en competencia leal con otros postores y ninguna de las partes debe ser discriminada ni ser objeto de favores especiales. Se debe informar al gerente que corresponda sobre todas las relaciones con contratistas externos o con posibles contratistas. Si un trabajador, funcionario o director descubre que se ha suscrito o se podría suscribir un contrato en el cual tienen un interés financiero o de otro tipo, tiene la obligación de notificarlo a la Compañía por escrito.

30. Negociaciones Imparciales: Es política de la Compañía que cada director, funcionario y trabajador debe esforzarse por tratar de manera justa a los clientes, proveedores, competidores, y trabajadores de la Compañía. Nadie debe aprovecharse deslealmente de nadie mediante manipulación, ocultamiento, abuso de información

privilegiada, tergiversación de hechos materiales, o cualquier otra práctica de trato desleal.

31. Regalos y Hospitalidad: Es política de la Compañía que los trabajadores, funcionarios y directores deban observar el principio fundamental de que no deben comprometer su posición aceptando regalos u hospitalidad y permitirse llegar a una posición en la que podrían haber sido influidos, o que otros crean, que han sido influidos en la toma de decisiones importantes. En consecuencia, se espera que los trabajadores rechacen los regalos personales y hospitalidad que se les ofrezca a ellos o a miembros de su familia por una entidad que tiene o busca tratativas de cualquier tipo con la Compañía. Es improbable que sea aceptable una oferta hecha por una compañía que busca hacer negocios con la Compañía a un trabajador involucrado en otorgar un contrato, sin importar el valor del regalo. Los trabajadores nunca deben aceptar regalos monetarios de ningún tipo. Los regalos y la hospitalidad de “valor simbólico” pueden ser aceptables, siempre que no sea una práctica regular, o en caso en que la aceptación de bebidas o de una comida se realice durante o al finalizar los negocios.

32. Intereses Personales: Es política de la Compañía que los trabajadores, funcionarios y directores no permitan que sus intereses personales estén en conflicto con los requisitos de la Compañía; o que usen inadecuadamente su posición para dar una ventaja o una desventaja a alguna persona. También se exige a los trabajadores, funcionarios y directores que declaren que tienen un interés si llegan a saber que tienen una conexión o posible conexión con alguna compañía u organización (incluyendo entidades de voluntarios) que tengan tratos con la Compañía. La vida de un

trabajador, de un funcionario o de un director fuera del trabajo es su asunto personal. Sin embargo, no deben subordinar su trabajo a sus intereses privados o ponerse en una posición tal que haya un conflicto entre su trabajo o los intereses de la Compañía, y sus propios intereses personales. Todos los conflictos entre una relación personal y una profesional, sean reales o aparentes, deben ser manejados de manera ética.

33. Patrocinios y Donaciones: La Compañía en su oportunidad patrocina o entrega donaciones para eventos deportivos o culturales, tales como exhibiciones, obras dramáticas o teatrales, o juegos. La regla general es que ningún trabajador, funcionario o director, ni ningún compañero, cónyuge o pariente recibirá ningún beneficio de tal patrocinio o donación de manera directa sin que se informe de manera exhaustiva a la Compañía sobre dicho interés. Similarmente, en caso que la Compañía apoye a una comunidad, los trabajadores, funcionarios o directores deben asegurar que se dé una asesoría imparcial y que no haya conflictos de interés.

F. COMUNICACIONES CON LAS AUTORIDADES Y CON LOS MEDIOS

34. Gobierno Corporativo: Es política de la Compañía mantener y hacer cumplir principios sólidos de gobierno corporativo en todos los aspectos de sus actividades y operaciones. Estos principios son clave para mantener la confianza de gobiernos, inversionistas, partes interesadas, y accionistas.

35. Revelación de Información: Es política de la Compañía observar los estándares de revelación y reporte de información que requiera la revelación exhaustiva, imparcial, correcta, oportuna y comprensible de información material

sobre la Compañía en informes y documentos que presenta ante la Securities and Exchange Commission (la “SEC”), la Bolsa de Valores de Nueva York y autoridades equivalentes en las jurisdicciones donde opera, así como en otras comunicaciones públicas que haga regularmente.

36. Contacto con los Medios: Es política de la Compañía que los trabajadores, funcionarios y directores no deban hacer declaraciones a los medios, o cualquier otra declaración pública concerniente al negocio de la Compañía salvo que hayan sido autorizados por el Gerente o Funcionario Principal correspondiente en las jurisdicciones donde la Compañía opera para actuar generalmente como portavoz o hayan sido autorizados expresamente para actuar como portavoz con respecto a una situación particular.

G. ASUNTOS LABORALES

37. Empleo Adicional. La Compañía dará permiso a trabajadores para que asuman un empleo adicional siempre y cuando no esté en conflicto con los intereses de la Compañía, o debilite o afecte de alguna manera sus obligaciones y responsabilidades para con la Compañía, o en caso que el empleo adicional pueda dar ventaja o ganancia personal en detrimento de los intereses de la Compañía. Los trabajadores y sus funcionarios deben informar y obtener permiso de su gerente para asumir un empleo adicional fuera de la Compañía.

38. Alcohol/Drogas: Es política de la Compañía prevenir el abuso de alcohol o drogas para asegurar que los directores, funcionarios y trabajadores se reporten aptos para el trabajo y permanezcan aptos para realizar sus deberes.

39. Acusaciones Penales: Es política de la Compañía proteger a sus trabajadores, funcionarios y directores de acusaciones penales que surjan por haber actuado adecuadamente en el cumplimiento de sus deberes como lo exigen las políticas corporativas, capacidad profesional y de acuerdo a ley. Todo trabajador que enfrente acusaciones penales debe notificar a la Compañía por escrito sin demora sobre la investigación, acusación o advertencia penal que recae sobre él, con excepción de faltas menores de tránsito, siempre y cuando su trabajo no incluya el uso de un automóvil. Estas reglas se aplican a todas las acusaciones incurridas dentro o fuera de su labor.

40. Igualdad de Oportunidades de Empleo: Es política de la Compañía promover la igualdad de oportunidades de empleo para reclutar y desarrollar a las mejores personas para el empleo a partir de una cantera de talento tan amplia y diversa como sea posible. La Compañía tiene como objetivo eliminar toda barrera que impida a individuos o a grupos materializar su potencial y contribuir plenamente al desempeño de la Compañía y desarrollar una cultura organizacional que valore la diversidad. Para esto, la Compañía proveerá igualdad de oportunidades y tratamiento equitativo como una parte integral de las buenas prácticas, para lo cual su compromiso es asegurar igualdad de oportunidades e igual tratamiento para directores, funcionarios, trabajadores y clientes en términos de empleo y dar orientación sobre prácticas anti-discriminatorias con dignidad y respeto. La Compañía tiene como objetivo promover la igualdad y la diversidad como empleador y asegurar que nunca un postulante a un trabajo o un trabajador reciba un trato menos favorable o que quede en desventaja por condiciones o requisitos cuya justificación no se puede demostrar en el contexto de la

política de empleo, y que las prácticas de selección, reclutamiento, capacitación, promoción y empleo se hagan de modo tal que no excluya a grupos o individuos en particular.

41. Política Contra el Acoso: Es política de la Compañía que toda forma de acoso, entre ellas el comportamiento inadecuado, violento o abusivo, es inaceptable, y que la Compañía está comprometida a ofrecer un ambiente de trabajo libre de toda forma de acoso, donde trabajadores, funcionarios y directores puedan alcanzar plenamente su potencial. El acoso no se limita necesariamente a la conducta de personal de mayor rango hacia personal de menor rango; puede producirse entre colegas del mismo nivel o involucrar a personal que muestra conducta inapropiada para con personal de mayor rango. Para efectos de esta política, el acoso se define como comentarios indeseables (escritos o hablados) o una conducta que viola la dignidad de un individuo, y/o crea un ambiente intimidante, hostil, degradante, humillante u ofensivo. Los funcionarios corporativos son responsables de proporcionar y asegurar que todas las personas en la organización conozcan su responsabilidad para prevenir y resolver estos problemas en el centro de trabajo. Se puede tomar una acción disciplinaria para enfrentar dicha conducta, intencional o no, que resulte en la infracción de esta política. Las personas individuales que se sabe que acosan a otros individuos son legalmente responsables por sus acciones y pueden enfrentar demandas judiciales, de conformidad con la ley vigente.

42. Tarjetas de Identificación Es política de la Compañía requerir que todos los trabajadores cumplan con el uso de una tarjeta de identificación personal (ID) emitida

para facilitar el acceso al centro de trabajo y para evitar brechas de seguridad. Los trabajadores deben comprobar que portan su tarjeta de identificación en todo momento y si son cuestionados por una persona adecuada, mostrar la tarjeta de identificación para confirmar su identidad.

43. Integridad: Todos los trabajadores, funcionarios y directores deben actuar con los máximos estándares de honestidad, imparcialidad, e integridad en todas sus actividades corporativas, comunicaciones, tratativas, actividades, relaciones y obedecer las leyes, normas y reglamentos que gobiernan los estados y países donde SCC realiza sus actividades.

44. Cumplimiento con las Leyes Laborales y los Sindicatos: Es política de la Compañía cumplir con las leyes vigentes sobre trabajadores y sindicatos. El cumplimiento se hará de acuerdo con la legislación local y los requisitos de las jurisdicciones en las cuales la Compañía realiza sus actividades. La Compañía requiere, y es la responsabilidad individual de cada trabajador, funcionario y director cumplir con sus obligaciones de:

(a) Cumplir sus obligaciones al máximo de su capacidad, con ética y conducta óptima.

(b) Actuar con honestidad, integridad, imparcialidad y objetividad y neutralidad política.

(c) Responder ante la autoridad por sus acciones.

(d) Cumplir con todas las leyes relevantes y las políticas corporativas.

- (e) Trabajar de manera segura, sin ningún efecto perjudicial sobre su salud y seguridad.
- (f) Evitar que otra persona tenga acceso a información a la que dicha persona no tenga derecho de acuerdo a ley.
- (g) Cooperar con la Compañía para asegurar que haya igualdad de oportunidades e impedir la discriminación.
- (h) Cumplir con todas las políticas corporativas, la FCPA, y otras leyes anti-corrupción, el Código y comunicar a la gerencia toda sospecha de infracción.
- (i) Participar en la capacitación del modo indicado y asegurarse que los subordinados reciban la capacitación necesaria para entender las leyes y reglamentos que rigen las actividades corporativas.
- (j) Estar idóneamente vestido para sus deberes y responsabilidades, incluyendo el usar ropa y equipo de seguridad adecuada, de acuerdo con todas las normas de salud y seguridad.
- (k) Si es un miembro de un instituto o asociación profesional, también debe cumplir con el Código profesional y/o con los estándares de práctica pertinentes a los códigos de dicha organización.
- (l) Tratar profesionalmente a las demás personas con respeto mutuo, y sin discriminación.
- (m) Actuar de manera responsable y lícita.
- (n) No hacer uso personal de la propiedad o las instalaciones de la Compañía.

(o) Usar los recursos corporativos, ya sean activos tangibles como materiales, equipos y efectivo, o información comercial tales como secretos comerciales, para provecho del negocio de la Compañía.

(p) Tratar todos los equipos que pertenecen a la Compañía con el debido cuidado.

(q) Cumplir con las demás obligaciones exigidas por la Compañía.

45. Política Contra la Discriminación: Es política de la Compañía apoyar plenamente el principio de igualdad y diversidad, y promover la diversidad y reconocer que el talento y el potencial se distribuye a través de la población. La Compañía valora su conducta ética y tiene el objetivo de promover la igualdad de oportunidades, celebra y valora la diversidad y está comprometida a eliminar la discriminación ilegal directa e indirecta. Las prácticas de la Compañía asegurarán que los trabajadores, funcionarios, directores y clientes no serán discriminados por ningún motivo, incluyendo edad, discapacidad, raza, reasignación de género, sexo, religión o creencias culturales, estado civil y unión civil, orientación sexual, gravidez, y maternidad. Todas las formas de discriminación son inaceptables, sin importar si hubo intención de discriminar o no, ya que la Compañía considera que la discriminación, el abuso contra religiones y creencias, el abuso contra las discapacidades o problemas de aprendizaje, el acoso, la victimización o la intimidación durante las actividades del trabajo, son ofensas disciplinarias que podrían ser consideradas como una falta grave. La discriminación puede ser directa, asociativa, perceptiva, indirecta, acoso o victimización, y la

Compañía procurará asegurar que ninguna de sus políticas discrimine ni directa ni indirectamente a algún grupo o individuo.

46. Política Contra el Acoso Sexual: Es política de la Compañía brindar un centro de trabajo que esté libre de toda forma de acoso sexual. El acoso sexual en el centro de trabajo infringe la ley, y no será tolerado. Si se determina que un alegato de acoso sexual es verosímil, la Compañía tomará inmediatamente la acción correctiva correspondiente. Ejemplos son tocamientos innecesarios, bromas indeseables de naturaleza sexual, uso inadecuado de material de presentación visual sugerente, conducta intimidante, pedir u ofrecer favores sexuales a cambio de evaluaciones o valoraciones positivas, o promociones, etc.

47. Capacitación Continua: Es política de la Compañía promover y fomentar la educación y capacitación continua de todos los trabajadores, funcionarios y directores en materias relacionadas al desarrollo de los deberes, responsabilidades o funciones laborales. Todos los trabajadores, funcionarios y directores deben recibir capacitación inicial y la capacitación permanente que sea necesaria para el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades y para lograr el desarrollo profesional.

48. Responsabilidad Penal del Empleado: Los trabajadores, funcionarios y directores deben saber que pueden ser pasibles de responsabilidad penal si a sabiendas crean una partida falsa, destruyen, ocultan o falsifican documentos u otros elementos con el fin de impedir, obstruir o influir en una investigación de presunta actividad impropia o si alteran, destruyen u ocultan un registro, documento u objeto o intentan

hacerlo, con la intención de perjudicar la integridad o la disponibilidad del documento para un procedimiento oficial del gobierno. Los trabajadores, funcionarios y directores deben retener los documentos u otros elementos que se relacionen con cualquier investigación u otra materia que esté pendiente con un departamento o agencia del gobierno. Si un trabajador, funcionario o director recibe una solicitud sobre la alteración, ocultamiento o destrucción de un documento, que cree que es impropio, debe comunicarse con un miembro del Comité de Auditoría y reportarlo.

H. SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE

49. Responsabilidad Social Corporativa: La Compañía está comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa, y es una prioridad de la Compañía actuar como una Compañía minera responsable, desde nuestras prácticas gerenciales y nuestros estándares de salud y seguridad, hasta nuestro cuidado del medio ambiente. La Compañía entiende que sus actividades empresariales tienen un efecto sobre las personas que trabajan en nuestras operaciones, su medio ambiente, y sus comunidades, y que su crecimiento y éxito depende de la sostenibilidad económica, social y ambiental a largo plazo de cada una de sus comunidades en las cuales los trabajadores trabajan y viven. La Compañía está comprometida a minimizar y mitigar los impactos de la minería sobre el medioambiente y a practicar la rehabilitación efectiva y gradual de las áreas minadas en sus minas y proyectos. Para asegurar que las comunidades se beneficien de nuestras actividades, hacemos contribuciones significativas al crecimiento social y económico local. La Compañía también ejecuta programas de apoyo y desarrollo que van desde iniciativas de infraestructura, incluyendo caminos y

viviendas, hasta mejoras de locales educativos, servicios médicos y dentales para las comunidades, y programas extensos de recuperación de tierras. En todo momento la Compañía se esfuerza por demostrar respeto por la cultura local y sus valores ambientales.

50. Medio Ambiente: Es política de la Compañía gestionar responsablemente los recursos naturales que usa y desarrolla, y proteger el medioambiente. Para promover la salud y seguridad de sus trabajadores y proteger el medioambiente, la Compañía:

(a) Cumplirá con las leyes y reglamentos sobre salud, seguridad ocupacional y medioambiente que hayan sido establecidos por los correspondientes gobiernos federales, estatales y locales (tanto en Estados Unidos de Norteamérica como en el extranjero) sobre protección del medioambiente, descargas hacia fuentes de agua o hacia la atmósfera, o la disposición de residuos sólidos y peligrosos.

(b) Proporcionará un ambiente de trabajo saludable y seguro.

(c) Se esforzará por mitigar los efectos que las operaciones de la Compañía tengan sobre el medioambiente.

(d) Tomará en cuenta los aspectos de salud, seguridad ocupacional y medioambiente en cada decisión y práctica.

(e) Conservará los recursos naturales, incluyendo la energía.

(f) Trabajará en coordinación con el Gobierno del Perú y otras jurisdicciones donde SCC realiza sus actividades para encontrar soluciones a los problemas ambientales y establecer estándares ambientales razonables.

(g) Capacitará de manera adecuada a su personal, y brindará información sobre la política de salud, seguridad ocupacional y medioambiente de SCC.

(h) Mantendrá informados a las autoridades, a los gobiernos locales, y al público en general sobre los programas ambientales de la Compañía.

Además, la Compañía está comprometida a mantener los máximos estándares en medioambiente, salud y seguridad en sus minas y proyectos y procura minimizar y mitigar los impactos de la minería sobre el medioambiente y a practicar la rehabilitación efectiva y gradual de las áreas minadas.

51. Seguridad, Salud y Medio Ambiente: Es política de la Compañía, y su compromiso, crear un centro de trabajo seguro con altos estándares de salud y seguridad, y cumplir con todas las leyes y reglamentos sobre medioambiente, salud y seguridad con el fin de garantizar, tanto como sea razonable y factible, la seguridad y bienestar de todos los trabajadores en el centro de trabajo. La Compañía se esforzará por dar condiciones de trabajo seguras y saludables a sus trabajadores y otras personas que trabajan bajo su control, y se esforzará para asegurar que la realización de su trabajo no ponga en peligro a los trabajadores de otros, ni a miembros del público.

I. PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA COMPAÑÍA

52. Propiedad de la Compañía: Es política de la Compañía que todos los

trabajadores, funcionarios y directores deban proteger los activos de la Compañía y lograr su uso eficiente. El robo, la negligencia y el desperdicio tienen un impacto directo en la rentabilidad de la Compañía. Todos los activos de la Compañía deben usarse con fines comerciales legítimos.

53. Propiedad Intelectual y Derechos de Autor: Es política de la Compañía que todos los registros, documentos y otros papeles relacionados con el financiamiento y administración de la Compañía y que son recopilados o adquiridos por trabajadores, funcionarios y directores durante sus actividades laborales o durante su relación con la Compañía, son y seguirán siendo propiedad de la Compañía, y los derechos de autor en todos estos casos pertenece exclusivamente a la Compañía. En caso de trabajo académico, como proyectos realizados en el marco de un curso para promover su carrera profesional, lo cual incluye libros, contribuciones a libros, artículos y documentos de conferencias, el derecho de autor pertenecerá al autor.

54. Protección de Datos: Es política de la Compañía cumplir con las disposiciones de las leyes y reglamentos sobre protección de datos. Todo dato, sea cualitativo y/o cuantitativo, que se requiera con el fin de monitorear los requisitos legales será recopilado donde sea razonable, proporcional y práctico hacerlo, y utilizado y protegido de acuerdo con la ley vigente. Dichos requisitos serán notificados a los clientes y adoptarán un formato de datos usual.

55. Seguros: Es política de la Compañía contratar seguros para las propiedades y activos de la Compañía, según lo requerido por sus operaciones. Es política de la Compañía proporcionar a sus directores y funcionarios las pólizas de seguro requeridas

para dar protección contra cualquier acto indebido en su calidad de director o funcionario de la Compañía. Dicho seguro tendrá la cobertura usual para proteger al director o al funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones.

56. Política de Uso de Internet: Es política de la Compañía permitir todo uso personal de la Internet a los directores, funcionarios y trabajadores, siempre y cuando se observen las políticas de Internet e intranet de las diferentes jurisdicciones donde la Compañía opera, y que no afecte su trabajo ni interfiera con el desempeño de sus deberes y responsabilidades. No debe haber acceso a sitios que tengan contenido terrorista, ofensivo, sexual, o de juegos y apuestas. El acceso a Internet se monitorea de manera regular.

57. Patentes: Es política de la Compañía que cualquier asunto, elemento o idea susceptible de ser patentada que haya sido desarrollado o descubierto por algún trabajador, funcionario o director, individualmente o en conjunto con colegas, durante las actividades propias de sus deberes, pertenece a la Compañía. Es responsabilidad de la Compañía en primera instancia decidir si solicitará una patente u otra protección de ley por cualquier invento que pertenezca a la Compañía.

58. Protección de la Propiedad de la Compañía Es política de la Compañía que todos los trabajadores, funcionarios o directores deban proteger los activos de la Compañía y asegurar su uso eficiente para fines empresariales legítimos. El robo, la negligencia y el desperdicio tiene un impacto directo en la rentabilidad de la Compañía.

59. Retención de Registros: La Compañía mantendrá una política de retención de registros en cada una de las jurisdicciones donde opera. Los correos electrónicos que sean identificados como registros comerciales serán retenidos de acuerdo con lo estipulado en las leyes y reglamentos locales y la política corporativa de retención de registros aplicable. Dicha política y procedimiento deberá establecer los periodos mínimos de retención de los registros comerciales de conformidad con la legislación local en temas laborales y fiscales.

60. Seguridad y Uso de Datos y/o Equipos de Computadoras: Es política de la Compañía que la información almacenada y procesada en los sistemas informáticos operados por la Compañía es de la máxima importancia para sus actividades cotidianas. Es esencial que los datos y sistemas estén asegurados adecuadamente contra riesgos tales como errores del operador, robo de equipos, acceso no autorizado o copia de programas, uso de software no autorizado en las máquinas de la Compañía (que aumenta el riesgo de importar virus de computadoras) y peligros naturales tales como incendio, inundación y fallas en el suministro eléctrico. Los trabajadores, funcionarios y directores deben asegurar que ninguna persona no autorizada tenga acceso a los datos de los equipos bajo su responsabilidad. Ningún dato deberá ser publicado sin que haya sido aprobado. No se debe revelar a nadie las identificaciones y las contraseñas de los usuarios, y se deben cambiar las contraseñas regularmente por otra que no haya sido usada antes.

2.6.5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El plan estratégico integral es el resumen de cada una de las matrices de la etapa del planeamiento y puede ser empleada como elemento de difusión y seguimiento para los gerentes o tomadores de decisiones, ya que, al integrar las políticas, objetivos de corto y largo plazo permitirá que cada decisión que se tome sea enfocada según estos lineamientos sin perder de vista la visión de la empresa.

El resultado de del PEI se detalla la relación entre estrategias y objetivos de largo plazo.

SPCC cuenta con un alto potencial de crecimiento en el corto plazo al ejecutar los proyectos actuales, cuenta con una ventaja competitiva respecto a otras empresas mineras de cobre del país al vender un producto con mayor valor agregado al exportar cobre de alta pureza al 99.999%,

SPCC mantiene el liderazgo en costos relativos a la producción de cobre a nivel mundial y se ha identificado como factores clave de éxito su participación de mercado, calidad de la gerencia, experiencia, buen manejo de costos y gasto, amplia utilización de activos, productividad y control de la cadena de aprovisionamiento.

SPCC cuenta con una visión simple y genérica bien definida y alcanzable para sus intereses; la Misión fundamenta lo estipulado por los accionistas y muestra el compromiso de éstos con el proceso de transformación; los valores definidos como propios para la empresa enfatizan el liderazgo como principal motor del desarrollo de la organización.

Los resultados del análisis del entorno para SPCC lo posicionan como una empresa altamente competitiva y con muchas posibilidades de desarrollo en el Perú, se han determinado la influencia del entorno sobre las operaciones de SPCC y las posibles 109 amenazas potenciales que debe considerar la empresa para continuar creciendo, se identifica que los conflictos sociales es la principal amenaza y cuenta con un alto impacto en el resultado estratégico.

El análisis interno de SPCC muestra que las fortalezas más importantes son la rentabilidad, bajos costos, calidad de la mano de obra que exige el negocio; además, se ha observado que aprovecha bien las fortalezas. Por otro lado, las debilidades son el bajo control y gestión de los programas de RSE los cuales tienen una alta influencia en el OLP de ejecutar los nuevos proyectos.

SPCC es una empresa altamente competitiva en el rubro de la minería de cobre y cuenta con pilares fuertemente formados para continuar siendo competitiva. La ventaja competitiva de mayor relevancia es que SPCC cuenta con grandes reservas de mineral, mientras que la ventaja comparativa más sobresaliente es su eficiencia operacional y su liderazgo en costos.

El tablero de control diseñado para SPCC incluye principalmente elementos que se enfocan en OCP para el control operacional y de aprendizaje, debido a que por décadas su principal estrategia es la eficiencia operacional y la buena gestión de recursos visto desde un nivel interno de la organización y se ha identificado OLP que no solo dependen de la competitividad interna de las unidades actuales sino que exige

a los mandos directivos a promover estrategias frente al entorno y principalmente a la RSE para la ejecución de nuevos proyectos.

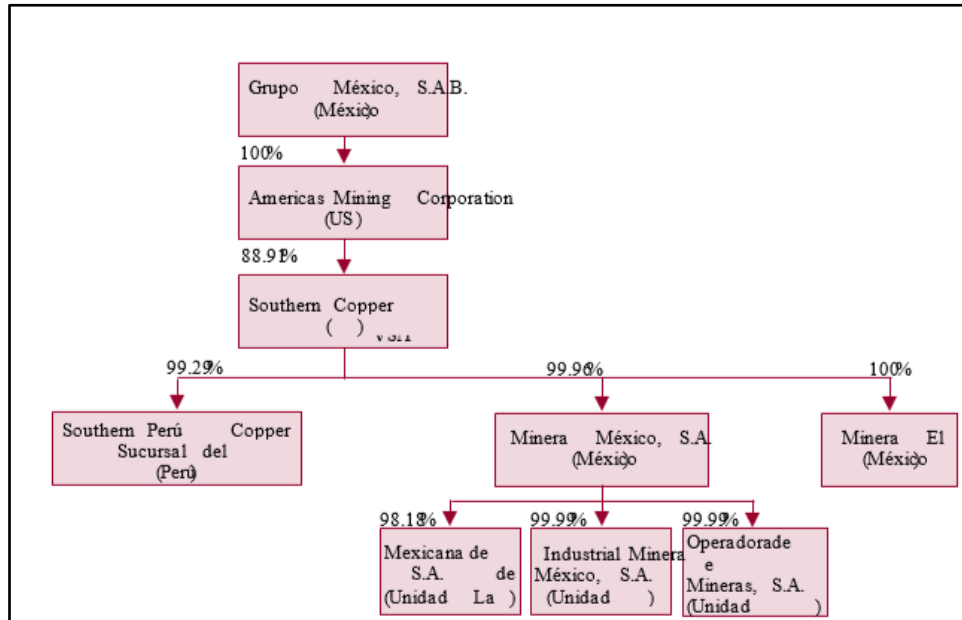
La implementación revalida la necesidad de reducir costos como parte de la solvencia de la empresa, como lo reflejan los indicadores financieros mostrados para el periodo 2018, 2017 y 2016.

2.6.6. LOCALIZACIÓN

Está ubicado en el distrito de Torata, provincia de Mariscal Nieto, departamento de Moquegua Perú. El yacimiento es de cobre, está localizado en la franja Oeste de la Cordillera Occidental en la parte Sur de los Andes peruanos, y es parte de un distrito minero que contiene otros dos yacimientos adicionales conocidos: Toquepala y Quellaveco. Se encuentra a una altura aproximada de 3500 msnm y es una de las principales minas productoras de cobre del país junto con Cerro Verde, Toquepala y Antamina. Coordenadas geográficas: 17° 2' 46.53" S, 70° 42' 25.54" W En decimal -17.046258°, -70.707094° 14 Coordenadas UTM: 8114534 318314 19K WGS'84: Zona 19S

2.6.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Estructura Orgánica de la Empresa en la actualidad se presenta en la siguiente gráfica a continuación.

Figura 2*Estructura General de la Empresa*

Elaboración: Propia

Tal como puede observarse, la Empresa realiza sus actividades a través de los siguientes órganos:

a.- Órganos de Alta Dirección y Gerencia

- El Directorio
- Director Gerencia General
- Director Gerente
- Gerencia de Mercadeo

- Gerencia Comercial

- Dirección Industrial

- Gerencia de Informática

b.- Órganos de Nivel Subgerencia

- Superintendencia de Planta 01

- Superintendencia de Planta 02

c.- Órganos de Línea

- Departamento de Laminación

- Departamento de Siderurgia

- Departamento de Mantenimiento

- Departamento de Ingeniería y Proyectos

- Departamento de Logística

- Almacén de Suministros

- Departamento de Recursos Humanos y Servicios Administrativos

- Departamento de Asuntos Internos (Seguridad Patrimonial)

d.- Órganos de Staff

- Coordinación General TQM

- Departamento de Seguridad e Higiene

2.6.8. RECURSOS HUMANOS Y CUADRO DE FUERZA LABORAL

Al 31 de diciembre de 2018, el 75% de nuestros 4,850 trabajadores peruanos estaban sindicalizados. Actualmente hay seis sindicatos distintos: un sindicato grande y cinco sindicatos de menor tamaño. En el primer trimestre de 2016, la Compañía firmó contratos de tres años con todos los sindicatos que existían en ese momento. Estos convenios incluyeron, entre otras cosas, un aumento anual de salarios del 5% para cada uno de los tres años. En junio de 2018, la Compañía suscribió un nuevo convenio colectivo de tres años con uno de los sindicatos menores. Estos convenios incluyeron, entre otras cosas, aumentos anuales de salarios de 5% para cada año a partir de setiembre de 2018, y una bonificación por suscribir el convenio de S/45,000 (\$13,600, aproximadamente) los cuales fueron registrados como gastos laborales. En agosto de 2018, la Compañía suscribió un convenio colectivo de tres años con tres sindicatos más. Este convenio incluye, entre otras cosas, aumentos anuales de salarios de 5% para cada año a partir de diciembre de 2018, y una bonificación por suscribir el convenio de S/45,000 (\$13,600, aproximadamente) los cuales fueron registrados como gastos laborales. Al 31 de diciembre de 2018, la Compañía continúa negociaciones de los convenios colectivos con los dos sindicatos que no han suscrito un convenio. Los empleados de las unidades de Toquepala y Cuajone residen en campamentos, donde hemos construido 3,700 casas y departamentos. También tenemos 90 casas en Ilo para el personal profesional. A la mayoría de nuestros empleados se les da vivienda, con sus respectivos servicios de mantenimiento y servicios públicos, a un costo mínimo. Nuestros campamentos y complejos de viviendas cuentan con escuelas, instalaciones

médicas, iglesias, clubes sociales y lugares de recreación. También hemos dotado a los campamentos con centros comerciales, bancos y otros servicios

2.6.9. LÍNEAS DE PRODUCTOS

El cobre se usa principalmente en la industria inmobiliaria y de la construcción, en la industria de generación y transmisión de energía eléctrica, en productos eléctricos y electrónicos y, en menor medida, en maquinarias y equipos industriales, bienes de consumo, así como en la industria automotriz y del transporte. El molibdeno se usa para dar mayor resistencia a las aleaciones de acero y ablandar aleaciones de tungsteno; también se usa en fertilizantes, tintes, esmaltes y reactivos. La plata se usa para productos fotográficos, eléctricos y electrónicos y, en menor medida, en aleaciones de soldadura fuerte y soldadura blanda, joyería, acuñación de monedas, menaje de plata, y catalizadores. El zinc se usa principalmente para galvanizar hierro y acero y protegerlos de la corrosión, y también se usa para hacer piezas de molde, en la fabricación de baterías, y en forma de planchas con fines arquitectónicos. Nuestra estrategia de comercialización y nuestros planes anuales de ventas ponen énfasis en el desarrollo y mantenimiento de relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Por lo tanto, es una alta prioridad conseguir contratos anuales u otros de largo plazo para la venta de nuestros productos. Generalmente, entre el 80% y el 90% del metal que producimos se vende bajo contratos anuales o de mayor plazo. Los precios de venta se determinan en función de los precios vigentes de los commodities en el periodo de cotización, según los términos del contrato. Nos enfocamos en los consumidores finales en lugar de vender en el mercado de productos o a compañías

comercializadoras. Además, hacemos esfuerzos significativos de comercialización para diversificar nuestras ventas tanto por región como por base de clientes. También nos esforzamos por ofrecer un servicio superior al cliente, lo que incluye la entrega puntual de nuestros productos. Nuestra capacidad de satisfacer de manera consistente la demanda de nuestros clientes se sustenta en nuestra considerable capacidad de producción.

2.6.10. DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Nuestras operaciones incluyen minado a tajo abierto y subterráneo, concentrado, fundición de cobre, refinación de cobre, producción de alambón de cobre, extracción por solventes y electrodeposición (“ESDE”), refinación de zinc, producción de ácido sulfúrico, producción de concentrados de molibdeno, y refinación de plata y oro. A continuación, resumimos el proceso de extracción y producción.

- **EXTRACCIÓN A TAJO ABIERTO** En una mina a tajo abierto, el proceso de producción comienza en el tajo de la mina, donde el desmonte, el mineral lixiviable y el mineral de cobre es extraído mediante perforación y voladura, y luego es cargado en volquetes diésel-eléctricos por medio de palas eléctricas. El desmonte se lleva a los botaderos y el mineral lixiviable se lleva a las canchas de lixiviación. El mineral que va a ser molido se transporta a las trituradoras primarias.

- **MINERÍA SUBTERRÁNEA** En una mina subterránea, el proceso de producción comienza en las galerías subterráneas, donde se minan las vetas de cobre, zinc y plomo mediante perforación y voladura, y el mineral es acarreado a la estación

subterránea de trituración. Luego el mineral triturado se lleva a la superficie para ser procesado.

- **CONCENTRADO** El mineral de cobre con una ley mayor a 0.4% proveniente de la trituradora primaria, o el mineral de cobre, zinc y plomo proveniente de las minas subterráneas, se transporta a una planta concentradora donde las trituradoras giratorias trituran el mineral a un tamaño no mayor que tres cuartos de pulgada. Luego se envía el mineral a una sección de molienda donde se muele hasta que tenga la consistencia de polvo fino. El mineral finamente molido se mezcla con agua y reactivos químicos y se bombea como pulpa hacia el separador de **PROCESOS DE EXTRACCIÓN, FUNDICIÓN Y REFINACIÓN SOUTHERN COPPER CORPORATION** flotación donde se mezcla con ciertos reactivos. En el separador por flotación, los reactivos en solución y el aire que se bombea a las celdas de flotación hacen que los minerales se separen de la roca estéril y formen burbujas que suben a la superficie, de donde son recolectados y secados. Si la pulpa de concentrado en bruto de cobre contiene molibdeno, es procesada primero en una planta de molibdeno, como se describe más adelante en “Producción de Molibdeno”.

- **FUNDICIÓN DE COBRE** Los concentrados de cobre se transportan a una fundición, donde se mezclan usando un horno, un convertidor y horno de ánodos para producir, cobre ampoloso (que tiene la forma de barras con ampollas de aire) o ánodos de cobre (que no tienen ampollas de aire). En la fundición, los concentrados se mezclan con flux (una sustancia química que se agrega intencionalmente para el procesamiento a altas temperaturas) y luego se envía a los hornos reverberos que

producen mata y escoria de cobre (una mezcla de hierro y otras impurezas). La mata de cobre contiene aproximadamente 65% de cobre. Luego la mata de cobre se envía a los convertidores, donde el material se oxida en dos pasos: (i) los sulfuros de hierro contenidos en la mata se oxidan con sílice, produciendo escoria que se envía nuevamente a los hornos reverberos; y (ii) el cobre contenido en los sulfuros de la mata se oxida luego para producir cobre que, después del moldeo, se denomina cobre ampolloso, el cual contiene de 98% a 99% de cobre, o ánodos, que contienen 99.7% de cobre aproximadamente. La mayor parte de la producción de cobre ampolloso y de ánodos de cobre se envía a la refinería y el resto es vendido a nuestros clientes.

- **REFINACIÓN DEL COBRE** Los ánodos son suspendidos en tanques que contienen una solución acuosa de ácido sulfúrico y sulfato de cobre. Se pasa una débil corriente eléctrica a través de los ánodos y la solución química y el cobre disuelto se deposita en placas de arranque muy delgadas para producir cátodos de cobre que contienen aproximadamente 99.99% de cobre. Durante este proceso, la plata, el oro y otros metales (por ejemplo, paladio, platino y selenio) junto con otras impurezas, se asientan en el fondo del tanque (lodos anódicos). Este lodo anódico se procesa en una planta de metales preciosos donde se recupera selenio, plata y oro.

- **PLANTA DE ALAMBRÓN** Para producir alambre de cobre, primero se funden los cátodos de cobre en un horno y luego se dosifican en una moldeadora. Luego el cobre dosificado es extruido y pasa por un sistema de enfriamiento que inicia la solidificación del cobre en forma de barras de 60x50 milímetros. Estas barras de cobre se estiran gradualmente en una laminadora hasta lograr el diámetro deseado.

Luego la barra laminada se enfría y se le rocía cera como agente conservador y se recoge en una bobina de alambón que es compactada y enviada al mercado.

- EXTRACCIÓN POR SOLVENTES Y ELECTRODEPOSICIÓN (“ESDE”)

Un método complementario de procesamiento es el proceso de lixiviación y ESDE.

Durante el proceso ESDE, el mineral de sulfuros y los óxidos de cobre, ambos de baja ley, son lixiviados con ácido sulfúrico para permitir la recuperación del contenido de cobre. Luego, la solución de ácido y cobre es agitada con un solvente que contiene aditivos químicos que atraen iones de cobre. Como el solvente es más ligero que el agua, flota hacia la superficie llevando consigo el contenido de cobre. Luego el solvente se separa usando una solución ácida, liberando el cobre. La solución ácida que contiene el cobre se lleva luego a los tanques de extracción electrolítica para producir cátodos de cobre.

- PRODUCCIÓN DE MOLIBDENO El molibdeno se recupera de los concentrados de cobre-molibdeno producidos en la concentradora. Primero el concentrado de cobremolibdeno se trata con un espesador hasta que se convierte en lechada con 60% de sólidos. Luego la lechada es agitada en un reactivo en solución acuosa y es bombeada hacia un separador por flotación. El separador crea una espuma que lleva el molibdeno hacia la superficie, pero no el mineral de cobre (el cual es filtrado posteriormente para producir concentrados de cobre con aproximadamente 27% de cobre). La espuma de molibdeno es retirada de la superficie, filtrada, y secada para producir concentrados de molibdeno de aproximadamente 58% de contenido de molibdeno.

- **REFINACIÓN DE ZINC** El zinc metálico se produce a través de electrólisis usando concentrados y óxidos de zinc. El azufre es eliminado de los concentrados mediante tostado y el óxido de zinc se disuelve en una solución de ácido sulfúrico para eliminar impurezas sólidas. La solución de sulfuro de zinc purificada es tratada mediante electrólisis para producir zinc refinado y para separar la plata y el oro, los cuales son recuperados como concentrados.

- **PRODUCCIÓN DE ÁCIDO SULFÚRICO** En los procesos de fundición del cobre y de tostado de zinc se producen gases de dióxido de azufre. Como parte de nuestro programa de conservación ambiental, tratamos las emisiones de dióxido de azufre en dos de nuestras plantas mexicanas y en nuestras plantas de procesamiento peruanas para producir ácido sulfúrico, parte del cual, a su vez, se usa en el proceso de lixiviación, y el resto se vende a compañías de fertilizantes ubicadas principalmente en México, Perú, Estados Unidos, y Chile.

- **REFINACIÓN DE PLATA Y ORO** Se recupera plata y oro de los concentrados de cobre, zinc y plomo en las fundiciones y refinерías, y también de los lodos mediante refinación electrolítica.

2.6.11. CAPACIDAD INSTALADA Y VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

Se puede observar en la Figura 3.

Figura 3*Capacidad y Volumen de Selección*

Nombre de la Unidad	Ubicación	Capacidad Utilizada en 2018 (4)
UNIDAD PERUANA A TAJO ABIERTO		
Operaciones de Minado		
Mina a tajo abierto de Cuajone	Cuajone (Perú)	91.30%
Mina a tajo abierto Toquepala	Toquepala (Perú)	
Concentradora I		99.90%
Concentradora II		50.90%
Planta ESDE de Toquepala	Toquepala (Perú)	47.70%
Plantas de Procesamiento		
Fundición de cobre de Ilo	Ilo (Perú)	99.00%
Refinería de cobre de Ilo	Ilo (Perú)	104.50%
Planta de ácido de Ilo	Ilo (Perú)	111.30%
Refinería de metales preciosos de Ilo	Ilo (Perú)	144.60%
UNIDAD MEXICANA A TAJO ABIERTO		
Operaciones de Minado		
Mina a tajo abierto de Buenavista	Sonora (México)	
Concentradora I		101.20%
Concentradora II		109.70%
Planta ESDE I de Buenavista	Sonora (México)	.%
Planta ESDE II de Buenavista	Sonora (México)	15.40%
Planta ESDE III de Buenavista	Sonora (México)	65.40%
La Caridad Mina a Tajo Abierto	Sonora (México)	100.20%
Planta ESDE de la Caridad	Sonora (México)	120.60%
Plantas de Procesamiento		

Fundición de cobre de La Caridad	Sonora (México)	104.20%
Refinería de Cobre de La Caridad	Sonora (México)	79.70%
Planta de Alambrón de la Caridad	Sonora (México)	98.10%
Refinería de metales preciosos de La Caridad	Sonora (México)	61.80%
Planta de ácido sulfúrico de la Caridad	Sonora (México)	64.00%
UNIDAD IMMSA		
Minas Subterráneas		
Charcas	San Luis Potosí (México)	88.40%
San Martín (2)	Zacatecas (México)	.%
Santa Bárbara	Chihuahua (México)	76.30%
Santa Eulalia	Chihuahua (México)	57.80%
Taxco (2)	Guerrero (México)	.%
Complejo de carbón y coque Nueva Rosita (3)	Coahuila (México)	4.80%
Operaciones de Procesamiento		
Refinería de zinc de San Luis Potosí	San Luis Potosí (México)	102.40%
Planta de ácido sulfúrico de San Luis Potosí	San Luis Potosí (México)	102.30%

Elaboración: La empresa oficina de estadística

Fuente: Observación documental

2.6.12. TECNOLOGÍA EMPLEADA

Nuestras operaciones en Cuajone utilizan sistemas computarizados de control de última generación en la concentradora, en la planta de trituración y en el circuito de flotación, con el objeto de coordinar el flujo de insumos y optimizar las operaciones. El material con una ley de cobre de más de 0.35% es cargado a una faja transportadora

elevada y enviado al circuito de molienda, en donde trituradores rotatorios gigantes reducen el tamaño de las rocas a aproximadamente media pulgada. El mineral es luego enviado a los molinos de bolas, los cuales trituran la roca hasta que adquiere la consistencia de un polvo fino. El polvo finamente molido es agitado en una solución acuosa de reactivos y luego es transportado a las celdas de flotación. Se bombea aire hacia las celdas para producir espuma y así hacer flotar los minerales de cobre y molibdeno, pero separando el material residual, llamado relave. Luego, este concentrado en bruto de cobre y molibdeno es tratado mediante flotación inversa, que hace que el molibdeno flote y que el cobre se hunda. El concentrado de cobre es enviado por ferrocarril a la fundición de Ilo y el concentrado de molibdeno es empacado para ser enviado a nuestros clientes. Los sulfuros que tienen un contenido de cobre menor que 0.35% se consideran desmonte. Los relaves son enviados a los espesadores, donde se recupera el agua. Los relaves restantes se envían a la represa Quebrada Honda, nuestra estructura principal de almacenamiento de relaves. En 1999, se concluyó una ampliación importante de la trituradora, y en enero de 2008 se puso en operación la undécima trituradora primaria. En diciembre de 2013 se puso en operación el rodillo triturador de alta presión. El filtro prensa Larox para el concentrado de molibdeno comenzó a operar a fines de 2016. La trituradora primaria elevada comenzó a operar en mayo de 2018. El nuevo espesador de relaves operara desde inicios de 2019.

2.6.13. POLITICA DE CALIDAD Y SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION

Experiencia de implementación de la Norma ISO 14001:2004 en la Refinería de Cobre de Ilo Southern Perú es una de las principales compañías en el Perú y una de las 10 más grandes empresas productoras de cobre en el mundo. Southern Perú opera las minas de Toquepala y Cuajone en las alturas de los andes, aproximadamente 984 kilómetros, al sur-este de Lima. También opera una Fundición y la Refinería ubicada al oeste de las minas, sobre el océano pacífico en Ilo, la Fundición produce ánodos de cobre que es materia prima para las operaciones de la Refinería.

La Refinería fue construida en 1975 por la empresa estatal Minero Perú y recibe gran parte de la producción de ánodos de Fundición, la cual es refinada en la Planta Electrolítica, donde se obtienen cátodos de cobre de 99.99% de pureza. Southern Perú Copper Corporation adquiere la Refinería en el año 1994. Los lodos anódicos producidos en las celdas electrolíticas son enviados a la Planta de Metales Preciosos donde luego de procesos combinados de Tostación, Fusión de lodo, Refinación electrolítica y Procesos hidrometalúrgicos, producen selenio, plata y oro. En el año 1997 fue inaugurada la nueva Planta de Selenio ubicada en la Planta de Metales Preciosos. En el año 2001 el sistema de gestión de la calidad de la Refinería recibe la certificación ISO 9001:2000, demostrando que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes. La capacidad original de la Refinería en 1975 fue de 150,000 toneladas métricas por año, llegando en la actualidad a la capacidad de 280,000 toneladas métricas por año, con mejoramiento de las operaciones y procesos, pequeñas inversiones y sin mayores modificaciones en los ambientes físicos.

En el año 1999, el Grupo México se convierte en el socio mayoritario de Southern Perú Copper Corporation y en el año 2007 se cambia oficialmente de logotipo a Southern Copper – Southern Perú. En el año 2008 se logra implementar un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional, de acuerdo a las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 Beneficios obtenidos por la implementación de la Norma ISO 14001:2004 en la Refinería de cobre de Ilo Los beneficios que se han adquirido al implementar la Norma ISO 14001:2004 en Refinería son:

- Aseguramiento del control y cumplimiento de requisitos legales y otros requisitos relacionados con temas ambientales.
- Disminución de la vulnerabilidad de la organización ante regulaciones ambientales
- Mejora la gestión de los riesgos ambientales, que permite alcanzar y demostrar el control del impacto de sus actividades y productos sobre el medio ambiente.
- Cumplimiento de requisitos de clientes que se exigen una certificación ambiental
- Involucramiento a contratistas en la identificación de Aspectos y control de Impactos Ambientales.
- Incremento de la conciencia, participación y competencia ambiental en toda la organización.

- Mejora de imagen de la Compañía.
- Comparte los principios de gestión comunes con ISO 9000 y OHSAS 18001 permitiendo la integración de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud, Medio ambiente y Calidad.
- Promueve la mejora continua del desempeño ambiental, que permite ser más eficiente en el consumo de materias primas.

SOUTHERN PERÚ – PRIMERA CERTIFICACIÓN ISO 20000 DE MINERA EN EL MUNDO

• EMPRESA Y DESAFÍO

Southern Perú Copper Corporation es una empresa minera peruana perteneciente al Grupo México. Cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE SCCO). Posee la operación de dos minas en los Andes, al sur del Perú, en Cuajone y Toquepala, y una fundición, refinería y puerto en la ciudad de Ilo. El gerente de Sistemas de la compañía convocó a Estratega en busca de una visión externa y experimentada para identificar mejoras en la prestación de servicios de su área al resto de la organización, tendiente a lograr la certificación ISO/IEC 20000 de alcance y reconocimiento internacional. Luego de un primer informe diagnóstico donde se determinó la brecha para lograr dicha certificación, el cliente obtuvo el compromiso de la Presidencia para implementar el Sistema de Gestión de Servicios de TI (SGS-TI) según los requisitos de dicha normativa, y convertirse de esta forma en la primera compañía minera del mundo en lograrlo, así como la primera empresa del Perú en obtener dicha certificación.

• METODOLOGÍA Y PLAZOS

A partir del diagnóstico inicial (que tomó 2 meses de trabajo). Estratega propuso inicialmente un plan de trabajo de 12 meses para poder obtener la certificación de la norma ISO/IEC 20000, la única norma internacional auditable que adopta un enfoque por procesos para establecer, implementar, operar, supervisar, revisar, mantener y mejorar un SGS-TI (SMAS por su sigla en inglés) Estratega propuso estructurar la operación de la Gerencia de Sistemas en torno a flujos de valor (o procesos de punta a punta) a fin de facilitar la integración de los requerimientos normativos desde una perspectiva bien orientada a la operación del día a día. Esta visión innovadora y disruptiva frente a la estructura de la norma, probó ser válida y aceptada por el auditor. Es importante destacar que el estándar mencionado suele ser aplicado por compañías que se dedican a tercerizar servicios basados en TI, aunque es mucho menos frecuente encontrar áreas de Sistemas que busquen la certificación debido a que prestan servicios internos a la organización. En este contexto, el desafío que enfrentó SPCC fue doble en virtud de los altos niveles de exigencia que los requisitos normativos imponen, siendo que dichos servicios no se “comercializan” en el sentido estricto de la palabra. La metodología de gestión del proyecto aplicada permitió detectar desvíos y obstáculos tempranamente a fin de ajustar los cronogramas de manera satisfactoria y acordada por ambas partes. El fuerte compromiso de la Gerencia de Sistemas, con el ineludible apoyo de la dirección de SPCC, permitieron seguir avanzando, aun en contextos de cambios que se dieron al nivel corporativo, y que obligaron a postergar la fecha tentativa inicial, disminuyendo temporariamente la dedicación de los recursos internos de la compañía. Así fue como

luego de una pre-auditoría inicial, se hicieron los ajustes necesarios para resolver las no conformidades detectadas, y se llegó a la tan ansiada Certificación en mayo 2014.

- RESULTADOS

De la mano de Estratega, SPCC logró su objetivo. Fue el primero en el Perú y primera minera en el mundo en certificar su Sistema de Gestión de Servicios de TI con la norma ISO/IEC 20000. El cliente confió 100% en Estratega sabiendo que en Perú nadie contaba con experiencia previa en la certificación de esa norma específica. Esa confianza y la excelencia del trabajo en conjunto, permitieron una vez más, la concreción de un exitoso proyecto.

- CONCLUSIÓN

En una industria como la minera, donde existe una gran dependencia de la TI, una alta calidad de servicio de la Gerencia de Sistemas, así como políticas y compromiso ejecutivo claro y concreto son indispensables para el éxito operacional. La perspectiva de flujos de valor combinada con los requisitos normativos de ISO/IEC 20000 han sido esenciales para generar una increíble mejora en la percepción de calidad en la voz de los usuarios. Una vez más podemos comprobar que los procesos tienen un poder transformacional clave para lograr los mejores resultados en la organización.

2.6.14. ASPECTOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS

- a. -Introducción

Con la llegada de un nuevo gobierno en 1990 se puso en ejecución un programa económico que incluyó un severo ajuste que logró reducir la hiperinflación,

al mismo tiempo que se fortaleció la recaudación tributaria y el nivel de las reservas internacionales en poder del Banco Central. Al programa antiinflacionario se aunó un conjunto de reformas estructurales tendentes a la desregulación de los mercados, el acceso de los capitales del exterior y la fijación del arancel aduanero a una medida compatible con el comportamiento de los mercados internacionales.

La reinsertión financiera internacional, un tercer objetivo económico, se logró en 1993 con la puesta al día de los atrasos con el FMI, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de desarrollo.

El impacto del programa económico se pudo apreciar en el aumento notorio de la inversión extranjera, los niveles de actividad de la Bolsa y el fuerte nivel de capitalización.

A esto se sumó también el clima de apreciable paz y tranquilidad ciudadana tras la derrota de los movimientos políticos tradicionales, la delincuencia y el peligro de guerra con el Ecuador. Esto creó un clima propicio para la consolidación de nuevos proyectos e inversiones. Hubo crecimiento significativo del turismo receptivo como resultante de este estado de cosas en el país.

Un aspecto importante en el marco de las reformas fue la transferencia y venta de las empresas públicas hacia el sector privado recibándose más de tres mil millones de dólares por el esfuerzo privatizador.

A inicios del presente milenio la situación política y social tomó otro cariz, impactando severamente en la dinámica económica interna .Se asumió y continuó con el modelo económico despertándose enorme expectativa en amplios sectores sociales

por los probables cambios que habrían de ocurrir en el modelo , sin embargo la condición se ha tornado aún más crítica para algunas organizaciones empresariales de carácter industrial , especialmente para las MYPES .Se espera el restablecimiento de la confianza en el Estado y sus Instituciones. Los gremios empresariales consideran que es importante fomentar la inversión privada en las actividades productivas, especialmente en el sector minero-energético y debe retomarse los elementos que son claves: contar con marcos normativos adecuados y competitivos que garanticen reglas claras, estables y predecibles en el tiempo, trabajar en una economía estable y asegurar un clima de paz social.

La situación del Perú, a pesar de la prolongada situación recesiva de su economía y de los avatares políticos de los últimos años, parece presentar mejores perspectivas con tasas positivas de crecimiento del PBI pero incierta en términos de la actividad económica estancada y las cuestiones políticas seguirán afectando previsiblemente a la actividad económica y ello por la celebración de elecciones así como por la presencia de presiones populistas que podrían traducirse en medidas económicas y políticas que contraigan y desincentiven la inversión privada al generarse inseguridad jurídica. Además de la incertidumbre política, el principal factor que explicará el comportamiento de la inversión privada será la continuidad de programa de concesiones y privatizaciones. A pesar de los repetidos anuncios del gobierno apostando claramente por un programa ambicioso, la presión social en contra del mismo puede atenuar dicha voluntad. El papel de la demanda externa será asimismo positivo dadas las expectativas de incremento de las cotizaciones de cobre, oro y zinc a pesar de las variaciones del precio del petróleo. Finalmente, la

recuperación de la economía estadounidense se traduce en un mayor interés de este país por productos peruanos y esto justificaría en cierta forma las negociaciones por un Tratado de Libre Comercio.

b.- Algunas características predominantes del Medio Ambiente Nacional

- EN EL PLANO POLÍTICO

- Cuestionamiento a la Presidencia y al manejo del aparato público

- Baja productividad resolutive del Congreso en asuntos que son de interés colectivo

- La campaña electoral que se debe iniciar en los próximos meses en nuestro país podría convertirse en un factor perturbador para los inversionistas

- Posibilidad de ofertas populistas en vez de un debate basado políticas de Estado de mediano y largo plazo coherentes que garanticen la estabilidad jurídica y el crecimiento sostenido de la economía nacional.

- EN EL PLANO SOCIAL

- Presión de los movimientos sociales por privatizaciones

- Presión de movimientos laborales por reivindicaciones atrasadas y reposición/indemnización de empleados despedidos

- EN EL PLANO ECONÓMICO

- Control de la Inflación

- Las Reservas Internacionales netas con saldo positivo

- La recesión continúa
 - Crecimiento del PBI
 - Mantenimiento de las relaciones con los organismos multilaterales
 - Nuevo enfoque económico que impulsa a reestructurar la relación entre los sectores público, privado y el sector social.
 - Las fuerzas del mercado y la libre competencia tienen aún un papel esencial en la asignación de recursos
 - La atracción por la inversión productiva extranjera es nuevamente el centro de debate y polémica
 - Se suma a lo anterior el debate abierto por el tema del tratado de Libre Comercio con los EEUU.
 - Se mantienen en vigencia la Ley de Promoción de la Inversión Extranjera, los convenios de estabilidad jurídica
 - Reglas para la protección del medio ambiente
 - Mercado Cambiario Libre garantizándose la libre posesión y convertibilidad de moneda extranjera
 - Polémica en algunas medidas tributarias (ITF, Impuesto selectivo, etc)
 - Recomposición y presión sindical y debate ante reforma laboral.
- Impacto del Gas de Camisea en la Industria y las familias.

c.- Las Macro variables del Sector

- Se observan en la Tabla 9

Tabla 9*Principales Macro variables del Sector*

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
ECONÓMICAS						
• Tipo de cambio	➤ Moderadamente estable				X	
• Liquidez	➤ Normal				X	
• Inflación	➤ Niveles Internacionales				X	
• Tasa Arancelaria	➤ Proteccionismo	X				
• Costo Financiero	➤ Alza de Tasa de Interés			X		
• Contracción de la Demanda	➤ Recuperación Lenta de la demanda		x			
• Presión Tributaria	➤ Aumento		X			
POLITICO LEGAL						
• Estabilidad Política	➤ Incremento				X	
• Estabilidad Jurídica	➤ Tendencia a mejorar		X			
• Estabilidad Laboral	➤ Proteccionismo hacia el trabajador	X				
TECNOLOGICO						
• Comercio Internet	➤ Tendencia creciente		X			
• Nueva Tecnología	➤ Aparición de mejoras en los procesos productivos			X		
SOCIAL						
• Crecimiento Demográfico	➤ Crecimiento a tasas de 1.85 anual				X	
• Poder adquisitivo	➤ Crecimiento lento				X	
• Demanda por productos saludables	➤ Crecimiento lento					X
MEDIO AMBIENTE						
• Regulación ambiental	➤ Crecimiento lento			X		
• Conciencia Ecológica	➤ Crecimiento lento			X		
CLIENTES						
• Nivel de Precios	➤ Estabilización		X			
• Servicio al cliente	➤ Alta Orientación					X
• Integración hacia atrás	➤ Tendencia Baja		X			
• Lealtad de los clientes	➤ Disminución ante más oferta		X			
• Productos	➤ Sustitutos					X

Variables	Tendencia	Impacto
PROVEEDORES		
• Disponibilidad de stock	➤ Alta	X
• Integración hacia delante	➤ Poca	X
COMPETIDORES		
• Nivel de Precios	➤ Precios y márgenes bajos	X
• Nivel del Servicio	➤ Alta Orientación	X
• Demanda Interna	➤ Crecimiento lento	X
• % de Mercado	➤ Caída de los principales competidores	X
• Agresividad de los competidores	➤ Crecimiento agresivo	X
• Lealtad de los clientes	➤ Crecimiento lento	X

Elaboración: Propia

Se ha identificado las siguientes macro variables críticas para la Empresa Industrial Siderúrgica.:

- Demanda Interna
- Tecnología Nueva
- Participación de Mercado
- Nivel de Precios
- Sustitutos
- Servicio al Cliente
- Lealtad de los clientes
- Agresividad de los competidores
- Problemas para crecer debido al poco desarrollo del mercado interno y ausencia de inversiones

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. ASPECTOS PREVIOS AL ANALISIS: GENERALIDADES DEL ESTUDIO

La Filosofía de la calidad ha significado un gran paso en adelante para las empresas e instituciones que deseaban cumplir con su misión y visión para atender las exigencias de los clientes. El alineamiento estratégico, funcional y en los procesos internos con la misión ha propiciado que las operaciones empresariales se hayan sistematizado y racionalizado. Todas las estrategias, funciones, o los procesos en estas empresas, han debido dinamizarse para la consecución del objetivo estratégico.

A pesar de ello, en general, una gran parte de las empresas no han dispuesto su estructura y estrategia interna para el manejo eficaz de circunstancias contingentes o el manejo de los riesgos de cualquier tipo, lo que alguna vez se ha denominado la gestión de “lo que puede ir mal”. En este sentido, no existe en nuestro país una valoración apropiada de la gestión del riesgo empresarial y, las explicaciones pueden ser variadas respecto a sus causas , sin embargo, considero que la causa principal es la ausencia de una cultura de seguridad patrimonial en toda su extensión por parte de la alta dirección; esta ausencia se revela inmediatamente en la organización de distintas maneras , que no suele disponer de una estrategia y una función interna encargada de la gestión de los riesgos empresariales y la seguridad patrimonial.

Es muy frecuente que la Gerencia y alta dirección empresarial estén más ocupadas en “*lo que puede ir bien*”, es decir la producción, las finanzas, la venta, los

recursos humanos, etc.), y muy poco centrada en la gestión aquello que es contingente, vale decir, en *“lo que puede ir mal”* en la empresa. Esta circunstancia, tiene mucho que ver con la forma en que se “percibe los riesgos” por parte del empresario y la alta dirección empresarial, con la lógica dificultad de cuantificar el retorno de la inversión de la no siniestralidad, o simplemente con la decisión de implantar “intuitivamente” algunas medidas básicas de seguridad o - en extremo- transferir a una empresa de seguros algunos de los riesgos proporcionándole ello una sensación de aparente seguridad que no tiene por qué corresponderse con la seguridad real.

En cualquier caso, psicológicamente resulta mucho más atractivo ocuparse de las actividades ordinarias de la empresa, de las cuestiones positivas –porque suelen tener retornos también positivos–, que ocuparse en trabajar “analizando escenarios de riesgo”, de “impactos” para la actividad empresarial, de falta de “continuidad” de la empresa, etc., todos ellos de pronóstico negativo.

Lo real es que la continuidad de la empresa y sus negocios pueden ponerse en peligro por dos razones estratégicas que se ha identificado en esta tesis:

1. Que no funcionen los procesos productivos y comerciales.
2. La Materialización de los riesgos que impacten a los activos de la empresa que podrían resultar el origen de pérdidas importantes o incluso terminar haciéndola quebrar.

En esta parte de la tesis se analiza la razón por la que ambos aspectos citados deben ser adecuadamente gestionados.

La materialización de riesgos por la escasa gestión del riesgo que se hace hasta ahora en las Empresas también ha venido de la mano de lo impuesto por sucesivas normas legales que “obligan” a las empresas (especialmente las mineras) a gestionar determinados riesgos específicos (por ejemplo, el caso de la gestión de los riesgos laborales de los trabajadores).

Ha sido tarea difícil que los empresarios y alta dirección hayan decidido estratégica, voluntaria y conscientemente gestionar determinados riesgos sin que una ley estuviera detrás obligándoles. No obstante, el miedo subyacente a determinados escenarios de pérdidas o la propia imposición de terceras partes con quienes mantienen contratos ha sido el detonante para que fueran dando respuesta a otras familias de riesgo empresarial (estratégico) como son:

- El caso de los riesgos para la información como activo determinante en cada vez más procesos comerciales, financieros y productivos
- Riesgos para el medio ambiente que puede verse alterado como consecuencia de las operaciones empresariales
- Riesgos del cumplimiento normativo, del miedo a la sanción, como la normativa de seguridad privada que afecta a sectores relacionados con la actividad como los bancos, mineras, etc.
- Riesgos que pueden influir en la continuidad del negocio o de aquellos que puedan afectar a la responsabilidad social corporativa, a las expectativas de colectivos ajenos a la empresa, pero próximos a ella como partes interesadas en su actividad (stakeholders), como es el caso de asociaciones, organismos públicos, etc.

Para la gestión de todos estos riesgos, que puede ser obligada o voluntaria y capaces de proporcionar al empresario la mejor calidad en la gestión de sus correspondientes riesgos, se pueden utilizar estándares como:

- UNE-ISO/IEC 27001
- UNE-ISO 14001
- UNE-ISO 26000
- OHSAS 18001
- UNE-ISO 22301
- UNE ISO 37001

Sin embargo, no existen estándares que den respuesta a una familia de riesgos (que es la primera de todas) y que se denomina “seguridad física” o patrimonial que generalmente trata de la respuesta no normalizada a determinados riesgos empresariales, muchos de ellos de carácter antisocial (robos, hurtos, sabotajes, infidelidades, falsificaciones, delitos contra la propiedad industrial o intelectual, etc.) e incluso relacionados con la seguridad personal del propio empresario y su familia, que se convierte así en un activo con riesgo para su propia empresa.

3.2. ASPECTOS FILOSÓFICOS

La seguridad tiene como función preservar la integridad de las personas y el patrimonio en todas sus representaciones; es por esto, que las organizaciones deben emplear todas las herramientas que este a su alcance para que su papel de vigilante y defensor sea más efectivo.

El crecimiento explosivo de la actividad extractiva e industrial privada es un hecho que atraviesa todo el globo generando un crecimiento permanente y enormes ganancias que crecen exponencialmente. Ello per se no es un problema, pero los niveles efectivos de regulación, control y evaluación de la seguridad privada y pública se han vuelto críticos pues en algunos casos es mínima e incluso inexistentes. En muchos países incluso se han aprobado recientemente leyes que buscan generar niveles de regulación de la industria, pero una condición constante encontrada en ello es la carencia de mecanismos para realizar las tareas y las herramientas definidas por ley. Más grave aún, en algunos países no hay leyes que indiquen los marcos jurídicos, por ejemplo, de las acciones y límites de la seguridad privada.

En este contexto, hoy se llama seguridad física a todo lo que no puede encuadrarse en alguna de las numerosas especialidades de la seguridad, y eso induce a error a los usuarios, error que suele traducirse con gran frecuencia en pérdidas o, con más frecuencia aún, en riesgos que no se gestionan o por lo menos se controlan. Hoy, la seguridad física está absolutamente asociada a las nuevas tecnologías y es prácticamente imposible encontrar servicios de seguridad que no estén soportados en esas nuevas tecnologías: en algunos casos, las puertas ya no se abren con llaves sino con tarjetas de proximidad o con el iris de los ojos, etc. y por ello resulta totalmente obsoleto que aquella seguridad originaria, como especialidad que es de la seguridad general, siga asociada a elementos físicos.

Por todo lo expuesto, y además porque su ámbito de aplicación tiene como objetivo la prevención y protección de todo el entorno, prefiero denominarla seguridad

patrimonial, ya que, en definitiva, se trata de gestionar los riesgos para el patrimonio de la empresa. Indicado esto, alcanza a determinados sectores de la actividad en los cuales el riesgo de comisión de delitos contra el patrimonio es más alto: Minas, grandes industrias, bancos, gasolineras, farmacias, joyerías, salas de exposiciones, es decir, infraestructuras críticas que se consideran esenciales para la empresa y la comunidad. Las empresas e Instituciones públicas que cuentan con infraestructuras críticas se han obligado a sí mismas (operadores críticos) o se han visto obligadas a gestionar sus riesgos tomando medidas para evitar la materialización de las amenazas y, en caso de producirse, la minimización de sus consecuencias.

Las Empresas Mineras como operadores críticos han venido gestionando riesgos sin embargo aún no lo hacen una forma estratégica, sistémica y holística que abarque la seguridad integral que incluya un enfoque estratégico que se postula en la presente tesis, es decir considerando la seguridad organizativa, la seguridad subjetiva y la seguridad disuasoria. De allí que esta concepción queda expresada en el Capítulo IV en donde se establecen patrones de gestión, sus políticas, sus procedimientos donde la seguridad dejará de ser una medida de seguridad, un producto, e incluso un departamento, para convertirse en un proceso más de la empresa que habrá de ser implantado con criterios de gestión de la calidad.

Y ese es el objetivo de esta tesis: facilitar un “modelo de gestión”, absolutamente alineado con la gestión de la calidad, totalmente integrable con otros estándares y fundamentada en el cumplimiento práctico de la Gestión del riesgo. También forman parte de ello aquellas líneas y objetivos de control y controles

específicos de carácter genérico que sirven de apoyo a la implantación del Modelo de un sistema de gestión de la seguridad patrimonial (SGSP)

3.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Al respecto, los apartados metodológicos diseñados en el Capítulo 2 posibilitan los siguientes aspectos:

Tabla 10

La Metodología: Aspectos a tomarse en consideración para el aporte de Resultados

	Característica
1.	Al momento de aplicar los instrumentos se ha logrado obtener diversa información para cada uno de los indicadores descriptivos señalados.
2.	La naturaleza cualitativa de los indicadores ha impulsado a que se realice una sistematización tomando en cuenta el criterio de diagnosis descriptiva y análisis para cada cuadro que así lo requiera.
3.	En este cometido, el análisis se ha efectuado por grupos o áreas concluyentes (síntesis).
4.	La interpretación se ha realizado por Categorías de preguntas con sentido objetivo y, tal como se indicó anteriormente, se ha tenido reuniones prolongadas y diálogos con los diversos encargados de las áreas de la Empresa a fin de lograr la mayor accesibilidad y coordinación que ha permitido los siguientes resultados indicados en los puntos a continuación.

Elaboración: Propia

3.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y CARACTERÍSTICAS DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA MINERA BAJO ESTUDIO

Aquí se hace una especie de radiografía de la situación actual en la que se encuentra la empresa que es objeto de estudio en el campo de la Seguridad Patrimonial. Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado la encuesta aplicada a gerentes en distintos departamentos o áreas de la empresa incluido el departamento de Seguridad. El estudio está dividido en las siguientes partes: organización y gestión, estrategia, presupuestos, amenazas, formación, retos y tendencias y conclusiones.

3.4.1. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Aunque la mayoría de jefes que han realizado el cuestionario pertenecen al Área de Producción (por ser la más robusta estructuralmente hablando), existe una gran variedad en las Áreas o sectores que han participado, aportando heterogeneidad en los puntos de vista acerca de los aspectos valorados en Seguridad Patrimonial

El 100% de los encuestados han indicado que se cuenta con una Área responsable de Seguridad Patrimonial parcialmente implementada. Además, en prácticamente tres de cada cuatro casos (71%) el nivel que ostenta la función y responsabilidad de la Seguridad Patrimonial es “Departamento” con un gerente encargado de ello y que, en cuatro de cada cinco de los encuestadas (81%) indican que el responsable de Seguridad Patrimonial es una persona con formación universitaria, media o superior. Este es un hecho muy relevante, que nos hace pensar que la tendencia en minería es que se haya convertido en un puesto indispensable o parte de

los puestos gerenciales para la empresa minera bajo estudio. Sin embargo, sigue habiendo un 13% de encuestados que señala que el responsable de Seguridad Patrimonial es una persona que cuenta tan sólo con Bachiller o Formación Profesional y soporta la responsabilidad de los bienes patrimoniales de su empresa. Lo más frecuente, en el 38% de los casos, es que el responsable de Seguridad Patrimonial reporte al Gerente General de la Empresa. Para el resto, existe variedad en las figuras a las que reportan, aunque todas ellas son de nivel directivo. Incluso, en el 5% de los casos, se reporta directamente a la Gerencia o Gerencia de Área de la empresa. Cuando se pregunta acerca del personal interno que trabaja en Seguridad Patrimonial a tiempo completo, lo más habitual (44%) es que se trate de un grupo reducido de personas, entre una y cinco.

Por otra parte, la empresa cuenta con más de 300 personas, externas para funciones de Seguridad Patrimonial lo que significa que la empresa hace uso de personal externo para estas tareas (especialmente vigilancia). En la práctica se observa que las funciones de seguridad física están externalizadas en mayor o menor grado. Las actividades relacionadas con la gestión del Control de Accesos, Personas son Responsabilidad del área de Seguridad Patrimonial. la Video vigilancia y la Protección de bienes son actividades comúnmente abordadas por ésta, la Gestión de Riesgos, la Gestión de Recursos y Presupuestos y el Desarrollo de Políticas y Procedimientos. Sin embargo, es mencionable que los encuestados opinen que la Prevención de Riesgos Laborales es responsabilidad de la Seguridad Patrimonial. El mantenimiento de los sistemas de seguridad es un servicio subcontratado por la Empresa y se contrata también servicios de vigilancia y seguridad. En general, es remarcable que la empresa

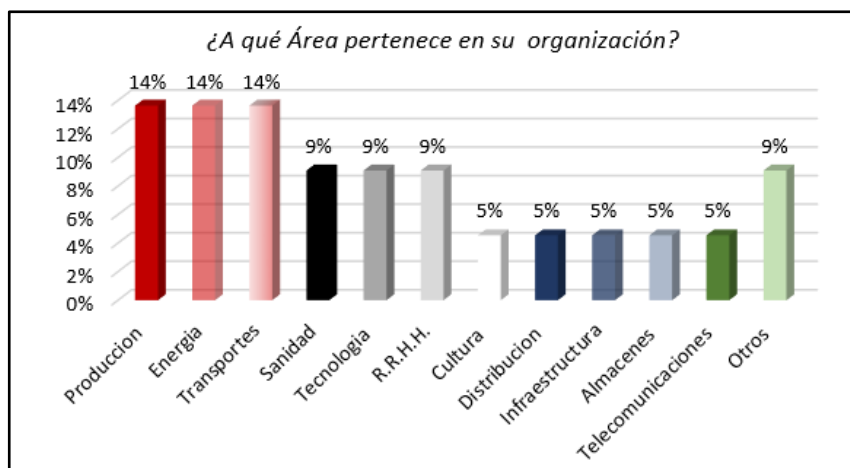
cuenta al menos con un tercero que les gestione alguna función de su área de Seguridad Patrimonial. Los encuestados afirman que se reportan los riesgos de forma preventiva y periódica y responden que otras áreas de su organización se apoyan en el departamento de Seguridad Patrimonial si es necesario de forma proactiva.

Tabla 11

Área a la que pertenece

1. ¿A qué Área pertenece en su organización?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Producción	3	14%	14%
Energía	3	14%	27%
Transportes	3	14%	41%
Sanidad	2	9%	50%
Tecnología	2	9%	59%
R.R.H.H.	2	9%	68%
Cultura	1	5%	73%
Distribución	1	5%	77%
Infraestructura	1	5%	82%
Almacenes	1	5%	86%
Telecomunicaciones	1	5%	91%
Otros	2	9%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia
Fuente: Encuesta

Figura 4*Área a la que Pertenece*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Tabla 12*Nivel Profesional del Responsable de Seguridad*

2. ¿Qué nivel profesional ostenta el responsable de Seguridad Patrimonial?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Director de Departamento	16	73%	73%
Mando Intermedio Técnico	2	9%	82%
Especialista	1	5%	86%
Otros	3	14%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

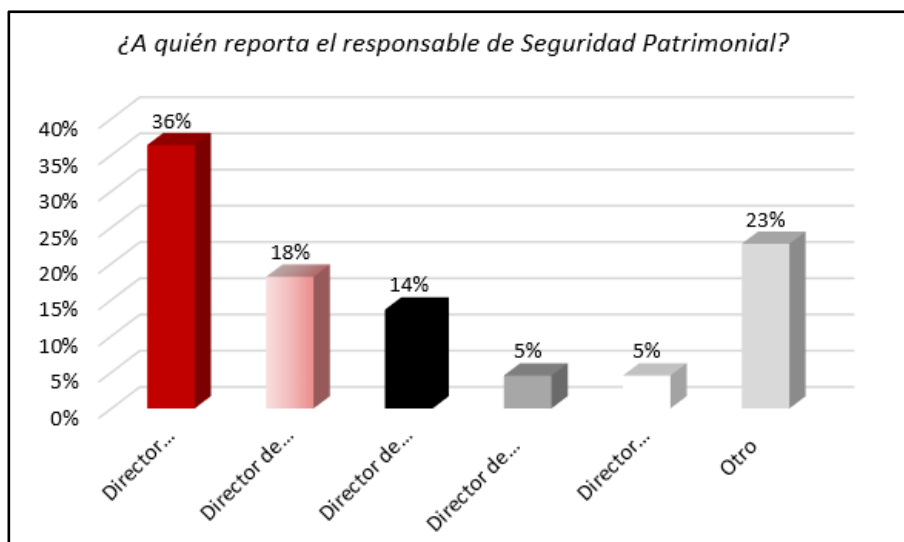
Figura 5*Nivel Profesional del Responsable de Seguridad*

Elaboración: Propia
Fuente: Encuesta

Tabla 13*A quien Reporta el Responsable de Seguridad*

3. ¿A quién reporta el responsable de Seguridad Patrimonial?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Director General	8	36%	36%
Director de Seguridad Corporativa	4	18%	55%
Director de Recursos Humanos	3	14%	68%
Director de Operaciones	1	5%	73%
Director Financiero	1	5%	77%
Otro	5	23%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia
Fuente: Encuesta

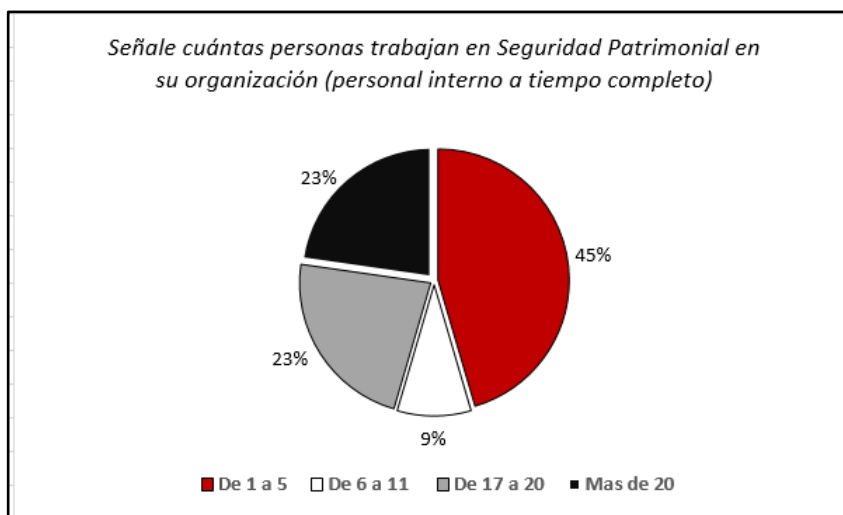
Figura 6*A quien Reporta el Responsable de Seguridad*

Elaboración: Propia
Fuente: Encuesta

Tabla 14*Personas que Trabajan en Seguridad en su Organización*

4. Señale cuántas personas trabajan en Seguridad Patrimonial en su organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1 a 5	10	45%	45%
De 6 a 11	2	9%	55%
De 17 a 20	5	23%	77%
Mas de 20	5	23%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia
Fuente: Encuesta

Figura 7*Personas que Trabajan en Seguridad en su Organización*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Tabla 15*Personal Externo con el que Cuenta en su Empresa*

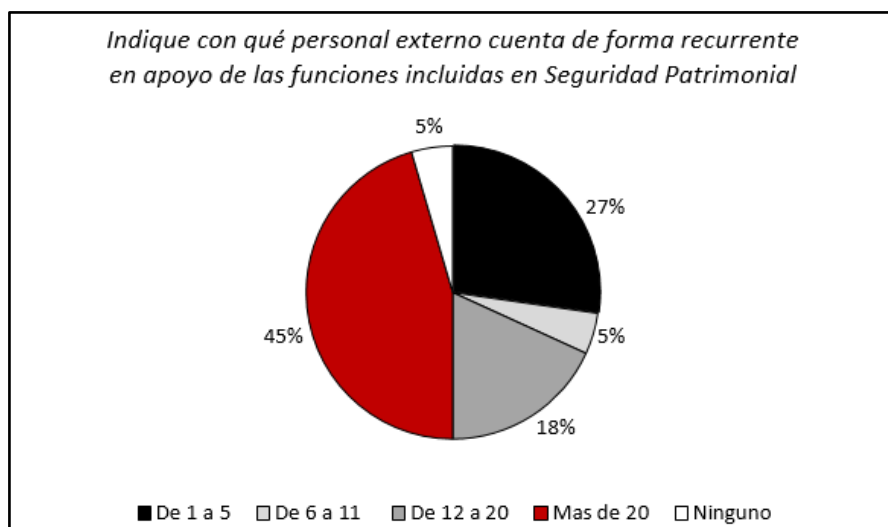
5. Indique con qué personal externo cuenta de forma recurrente en apoyo de las funciones incluidas en Seguridad Patrimonial	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1 a 5	6	27%	27%
De 6 a 11	1	5%	32%
De 12 a 20	4	18%	50%
Mas de 20	10	45%	95%
Ninguno	1	5%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 8

Personal Externo con el que Cuenta en su Empresa



Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Tabla 16

Actividades del Área de Seguridad

6. ¿Qué actividades son responsabilidad del área de Seguridad Patrimonial?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de Casos
Control de Accesos	20	12%	91%
Video vigilancia	20	12%	91%
Protección de Personas	20	12%	91%
Gestión de Riesgos	19	11%	86%
Gestión de Recursos y Presupuestos	18	11%	82%
Desarrollo de Políticas y Procedimientos	18	11%	82%
Estrategia y Planificación	17	10%	77%

6. ¿Qué actividades son responsabilidad del área de Seguridad Patrimonial?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de Casos
Recepción y Gestión de Alarma (CRA)	17	10%	77%
Investigaciones	17	10%	77%
TOTAL	166	100%	755%

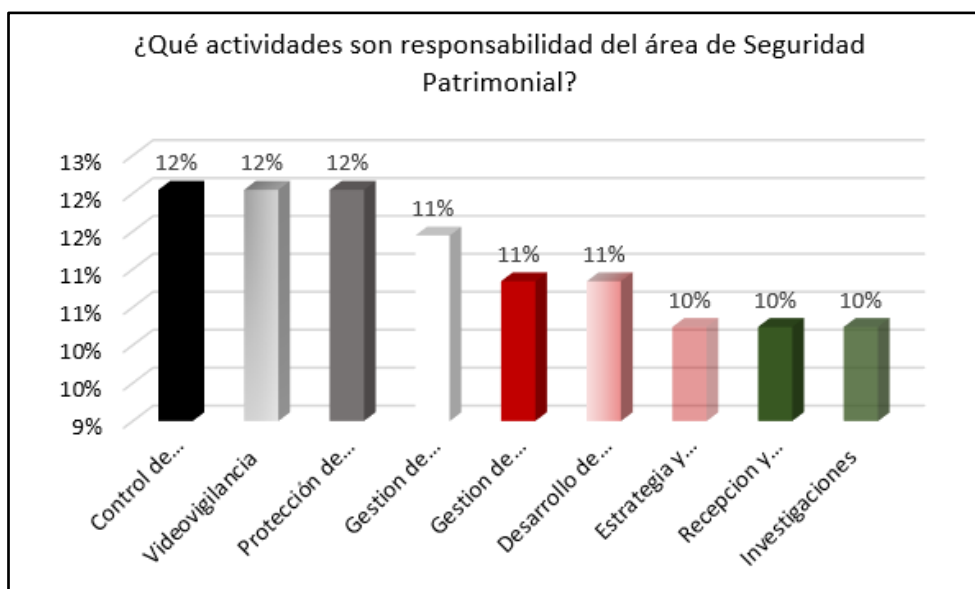
Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Nota: Pregunta de elección múltiple

Figura 9

Actividades del Área de Seguridad



Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Nota: Pregunta de elección múltiple

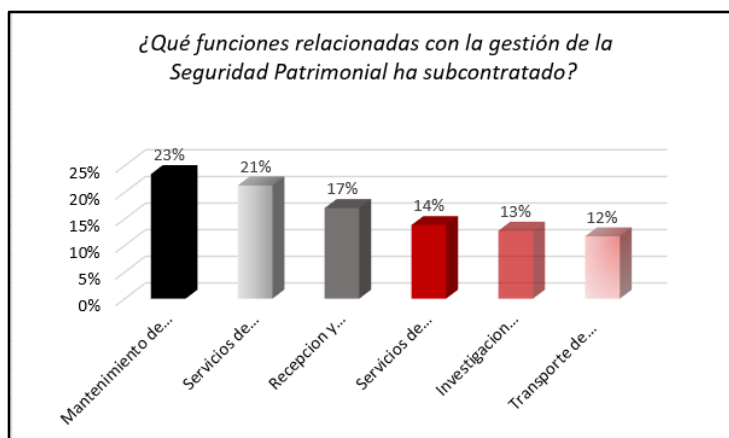
Tabla 17*Funciones Relacionadas con la Seguridad ha Subcontratado*

7. ¿Qué funciones relacionadas con la gestión de la Seguridad Patrimonial ha subcontratado?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de Casos
Mantenimiento de Sistemas de Seguridad	22	23%	100%
Servicios de Vigilancia de Seguridad	20	21%	91%
Recepción y Gestión de Alarmas	16	17%	73%
Servicios de Escolta y Protección de personas	13	14%	59%
Investigación Privada	12	13%	55%
Transporte de Fondos	11	12%	50%
TOTAL	94	100%	427%

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Nota: Pregunta de elección múltiple

Figura 10*Funciones Relacionadas con la Seguridad ha Subcontratado*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

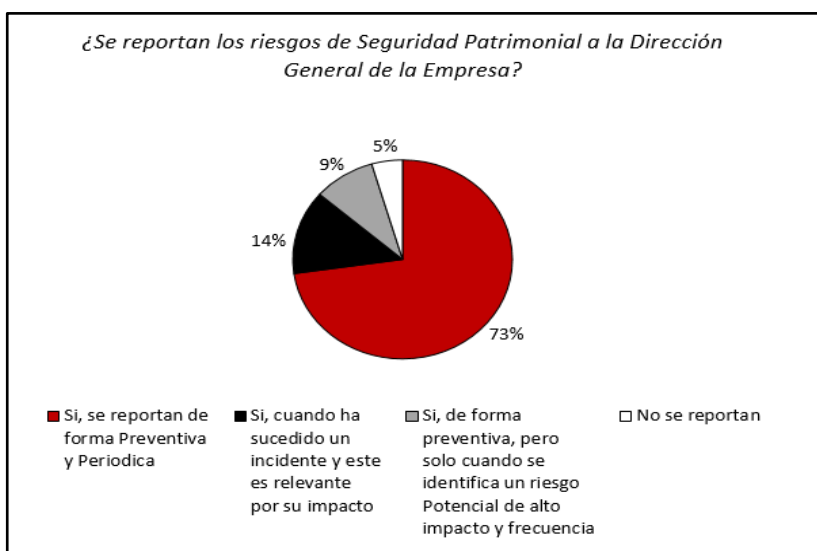
Nota: Pregunta de elección múltiple

Tabla 18*Se Reportan los Riesgos a la Dirección General*

8. ¿Se reportan los riesgos de Seguridad Patrimonial a la Dirección General de la Empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si, se reportan de forma Preventiva y Periódica	16	73%	73%
Si, cuando ha sucedido un incidente y este es relevante por su impacto	3	14%	86%
Si, de forma preventiva, pero solo cuando se identifica un riesgo potencial de alto impacto y frecuencia	2	9%	95%
No se reportan	1	5%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 11*Se reportan los Riesgos a la Dirección General*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Tabla 19

Solicitan las Otras Áreas Servicios de Seguridad para Actividades del Negocio

9. ¿Solicitan el resto de áreas de su organización servicios o asesoramiento de Seguridad Patrimonial para apoyar las actividades de negocio?	Número	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si, y de forma Proactiva	14	64%	64%
Sí, pero es seguridad quien toma la iniciativa	6	27%	91%
No, nunca	1	5%	95%
No sabe / no contesta	1	5%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 12

Solicitan las Otras Áreas Servicios de Seguridad para Actividades del Negocio



Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

3.4.2. ESTRATEGIA

El 82% de los encuestados afirma que la estrategia definida por la empresa con respecto a Seguridad Patrimonial está definida y se adapta a las nuevas necesidades.

Sin embargo, existe todavía un 11% que afirman que no disponen de estrategia, indicativo de menor grado de madurez en la gestión de la Seguridad Patrimonial. De hecho, la totalidad de los panelistas valoran que la dirección de la empresa le da una importancia notable o sobresaliente a la Seguridad Patrimonial. Esto significa que los directivos están concienciados de la importancia de proteger sus bienes físicos y a su personal, y lo consideran una materia fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Las principales dificultades que encuentran las empresas cuando intentan desarrollar la estrategia de Seguridad Patrimonial son la complejidad de las amenazas y los riesgos de hoy en día, y la falta de presupuestos y recursos debidos a la situación económica actual. Un alto porcentaje (32%) de los encuestados afirman no tener ningún tipo de dificultad en esta tarea. Los riesgos se analizan de forma sistemática y recurrente en la mayoría de los casos (58%), aunque un 8% sólo lo hace cuando el servicio ya está funcionando y presenta riesgos potenciales.

El responsable de Seguridad de la Información y el de Seguridad Patrimonial no reportan al mismo responsable en la mayoría de las ocasiones; Sin embargo, se observa que, reporten o no a la misma persona, el 57% de ellos comparten amenazas y riesgos, ya sea de manera formal o informal. El 5% de las empresas encuestadas afirman que entre sus responsables de Seguridad Patrimonial y de Seguridad de la Información no existe comunicación alguna. El 24% de los panelistas reportan al

mismo responsable, pero sólo el 3% comparten presupuestos y recursos con el responsable de Seguridad de la Información.

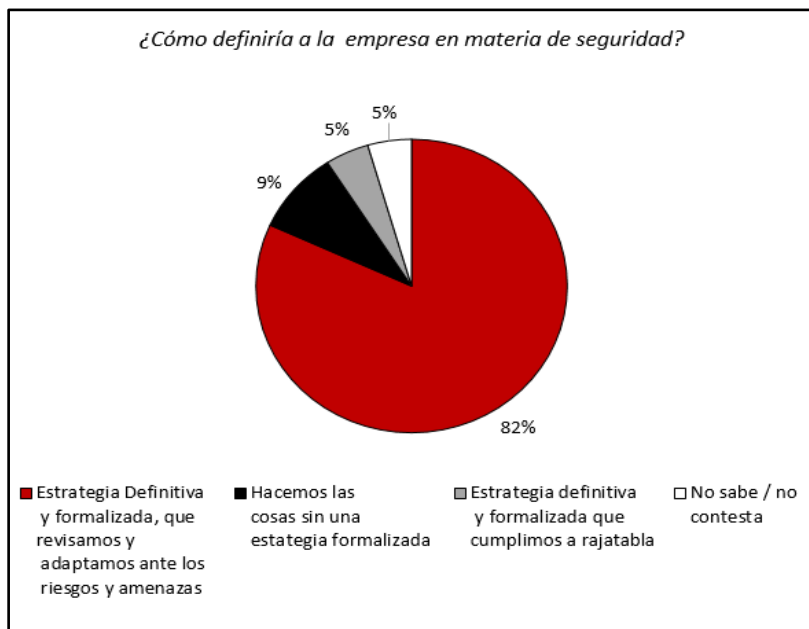
Tabla 20

Definición en Materia de Seguridad de la Empresa

10. ¿Cómo definiría a la empresa en materia de seguridad?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Estrategia Definitiva y formalizada, que revisamos y adaptamos ante los riesgos y amenazas.	18	82%	82%
Hacemos las cosas sin una estrategia formalizada.	2	9%	91%
Estrategia definitiva y formalizada que cumplimos a rajatabla.	1	5%	95%
No sabe / no contesta	1	5%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 13*Definición en Materia de Seguridad de la Empresa*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Tabla 21*Dificultades para desarrollar una estrategia de seguridad Patrimonial*

11. Indique las principales dificultades que encuentra su organización para desarrollar una política/estrategia de Seguridad Patrimonial	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de Casos
Complejidad de las amenazas y riesgos	8	21%	36%
No hay dificultades	7	18%	32%
Falta de presupuesto o recursos	6	16%	27%
Falta de Claridad en la misión, roles y responsabilidades	4	11%	18%
Complejidad regulatoria o legal	4	11%	18%
Falta de visibilidad e influencia en la organización	3	8%	14%

11. Indique las principales dificultades que encuentra su organización para desarrollar una política/estrategia de Seguridad Patrimonial	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de Casos
Inexistencia de una regulación legal que lo exija	2	5%	9%
Falta de personal cualificado en seguridad	2	5%	9%
Falta de implicación de la dirección	1	3%	5%
Otros	1	3%	5%
TOTAL	38	100%	173%

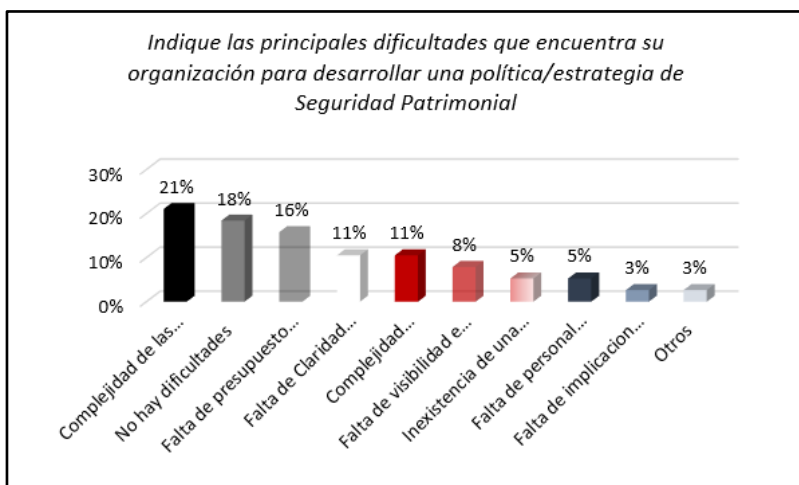
Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Nota: Pregunta de elección múltiple

Figura 14

Dificultades para desarrollar una estrategia de seguridad Patrimonial



Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

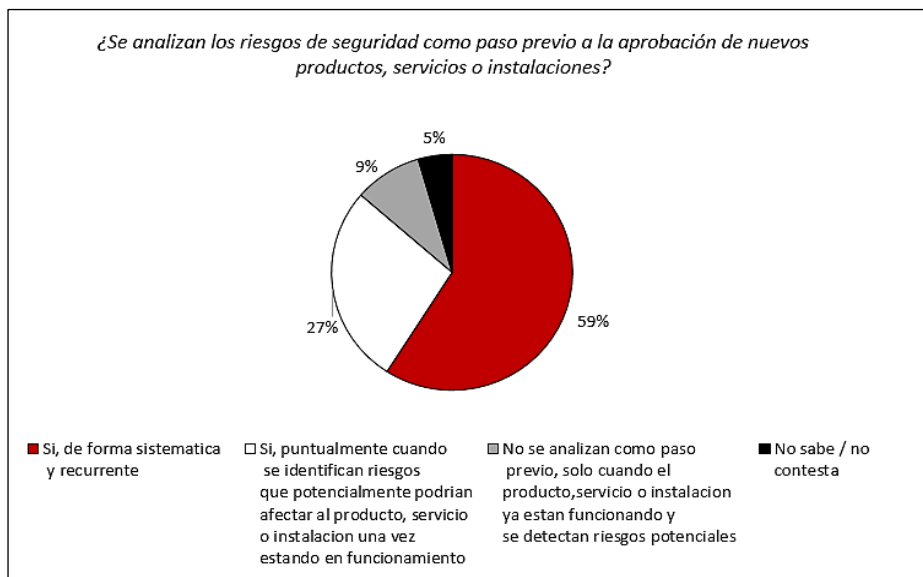
Nota: Pregunta de elección múltiple.

Tabla 22*Se Analizan los Riesgos como Paso Previo*

12.¿Se analizan los riesgos de seguridad como paso previo a la aprobación de nuevos productos, servicios o instalaciones?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si, de forma sistemática y recurrente	13	59%	59%
Si, puntualmente cuando se identifican riesgos que potencialmente podrían afectar al producto, servicio o instalación una vez estando en funcionamiento	6	27%	86%
No se analizan como paso previo, solo cuando el producto, servicio o instalación ya están funcionando y se detectan riesgos potenciales	2	9%	95%
No sabe / no contesta	1	5%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 15*Se Analizan los Riesgos como Paso Previo*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

3.4.3. PRESUPUESTOS

El 31% de los encuestados invirtió entre febrero y Junio (2018) más de millón de soles en Seguridad Patrimonial, sin tener en cuenta los Servicios de Vigilancia y Escolta. Este hecho puede deberse a la diversidad presente entre las áreas que conforman el panel de encuestados.

Los presupuestos tuvieron una tendencia a variar ligeramente, disminuyendo. Esto se ha mantenido y en el presente año el 31% ha mantenido los mismos presupuestos en Seguridad Patrimonial que antes. La tendencia habitual en el periodo observado ha sido la disminución de más del 10% de presupuesto, lo que se deriva de la situación económica que atravesaba el país en ese periodo.

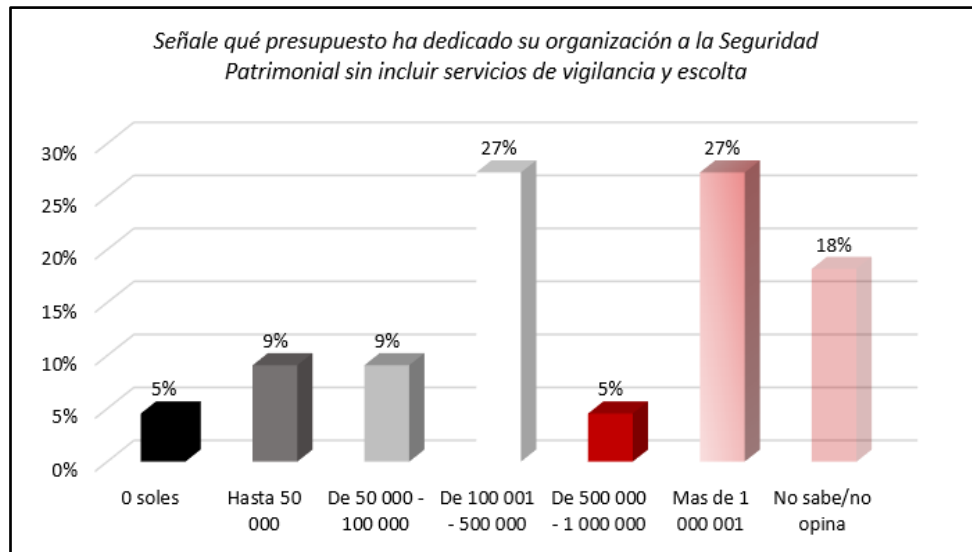
Tabla 23

Presupuesto en Seguridad de su Organización

13. Señale qué presupuesto ha dedicado su organización a la Seguridad Patrimonial sin incluir servicios de vigilancia y escolta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
0 soles	1	5%	5%
Hasta 50 000	2	9%	14%
De 50 000 - 100 000	2	9%	23%
De 100 001 - 500 000	6	27%	50%
De 500 000 - 1 000 000	1	5%	55%
Más de 1 000 001	6	27%	82%
No sabe/no opina	4	18%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 16*Presupuesto en Seguridad de su Organización*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

3.4.4. AMENAZAS

Las dos amenazas con respecto a la Seguridad Patrimonial que los encuestados han señalado como más preocupantes son el incendio y el robo. También, se mencionaron como importantes la amenaza de atentado terrorista, la posibilidad de daños físicos a infraestructuras y el crimen organizado. Más de la mitad de los encuestados (56%) afirman haber sufrido algún tipo de incidente de seguridad en 2018 y el 42% sufrió una pérdida de hasta 100.000 soles, aunque un alto porcentaje (31%) señaló que no se ha podido estimar la cuantía de las pérdidas.

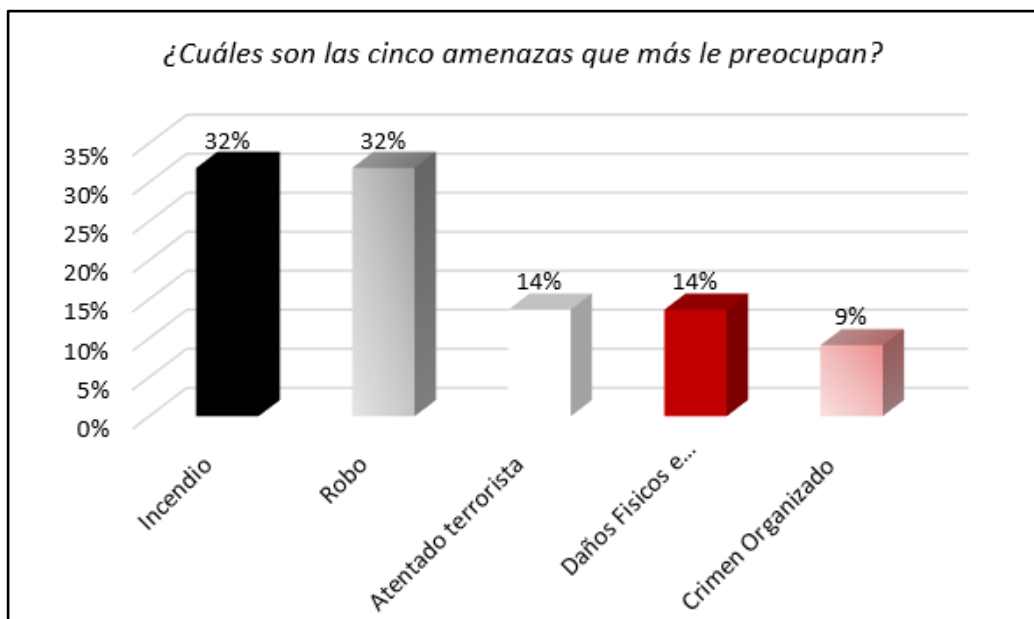
Tabla 24

Amenazas que Más le Preocupan

14. ¿Cuáles son las cinco amenazas que más le preocupan?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Incendio	7	32%	32%
Robo	7	32%	64%
Atentado terrorista	3	14%	77%
Daños Físicos e Infraestructura	3	14%	91%
Crimen Organizado	2	9%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 17*Amenazas que Más le Preocupan*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Tabla 25*Pérdidas por Incidentes de Seguridad*

15.¿A tenido la empresa o su área pérdidas derivadas de incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	55%	55%
No	8	36%	91%
No sabe/no contesta	2	9%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 18*Pérdidas por Incidentes de Seguridad*

Elaboración: Propia

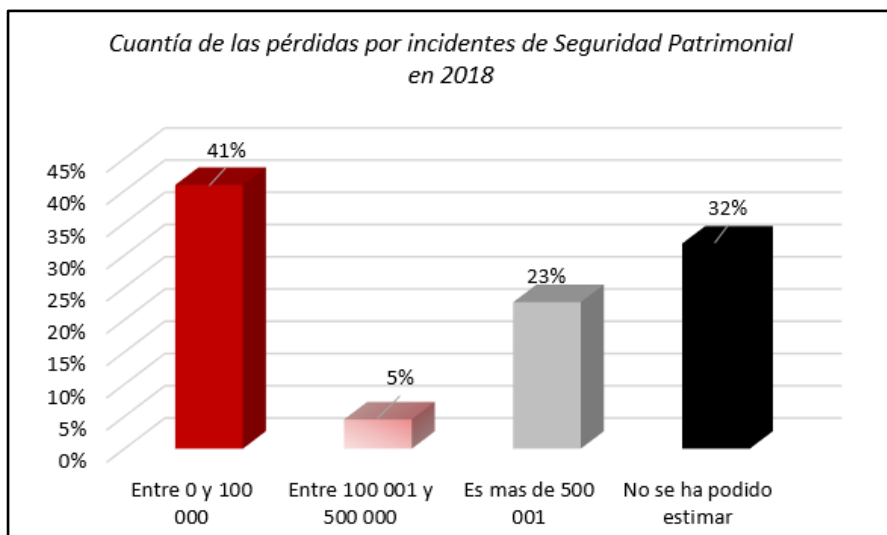
Fuente: Encuesta

Tabla 26*Cantidad de Pérdidas por Incidentes de Seguridad*

16. Cuantía de las pérdidas por incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entre 0 y 100 000	9	41%	41%
Entre 100 001 y 500 000	1	5%	45%
Es mas de 500 001	5	23%	68%
No se ha podido estimar	7	32%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 19*Cantidad de Pérdidas por Incidentes de Seguridad*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

3.4.5. FORMACIÓN

No sólo hubo un impacto económico directo debido a estos incidentes. El 49% de los panelistas sufrió además un impacto económico indirecto, debido a costes de oportunidad, pérdida de clientes, etc. El 38% también ha señalado daños en la reputación de su organización.

También, se indicaron los impactos legales y contractuales, pero de forma minoritaria. El 90% de los encuestados tiene planes de formación específicos para la Seguridad Patrimonial de la empresa. Un 26% dedica entre 2000 y 5000 soles a dicha formación. El mismo porcentaje de panelistas señala que su presupuesto es superior a 20.000 soles. Más de la mitad (51%) señala que estos planes se cumplen total o

prácticamente. Tan sólo un 5% de los encuestados afirma que los planes de formación se cumplen por debajo del 50% de lo estipulado.

Los encuestados señalan que en el mercado laboral se encuentran profesionales bien formados para cubrir los puestos de Seguridad Patrimonial de la empresa (la mayoría les dan una valoración de 7 sobre 10). De la misma forma, la percepción general de la experiencia laboral que tienen los profesionales en el mercado es valorada en 7 sobre 10, y sólo un 11% les da una nota por debajo de 5.

Tabla 27

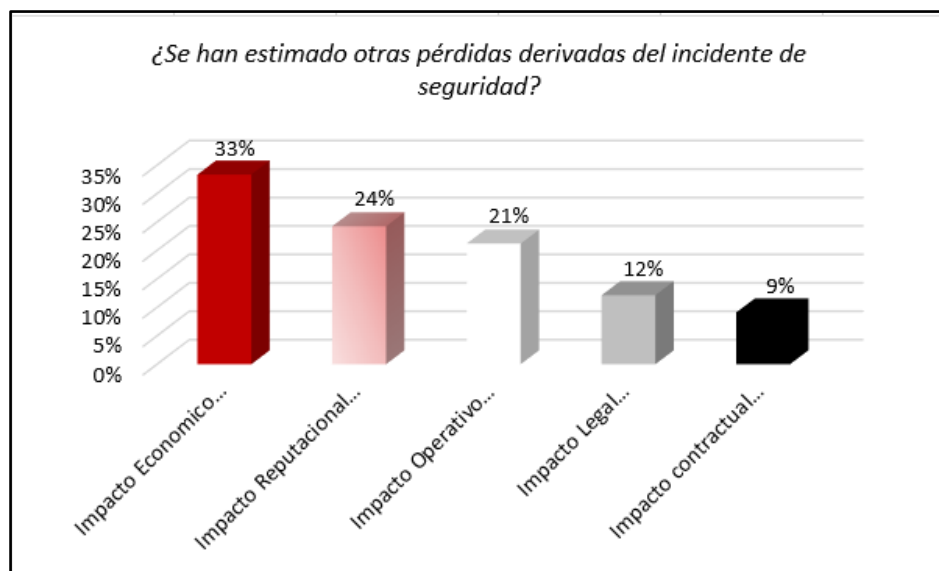
Pérdidas Derivadas de Incidentes de Seguridad

17.¿Se han estimado otras pérdidas derivadas del incidente de seguridad?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de Casos
Impacto Económico indirecto (coste de oportunidad, pérdida de clientes)	11	33%	50%
Impacto Reputacional (daño a la imagen corporativa)	8	24%	36%
Impacto Operativo (retrasos, pérdidas de productividad)	7	21%	32%
Impacto Legal (sanciones administrativas, condenas judiciales)	4	12%	18%
Impacto contractual (garantías, indemnizaciones)	3	9%	14%
TOTAL	33	100%	150%

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Nota: Pregunta de elección múltiple

Figura 20*Pérdidas Derivadas de Incidentes de Seguridad*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

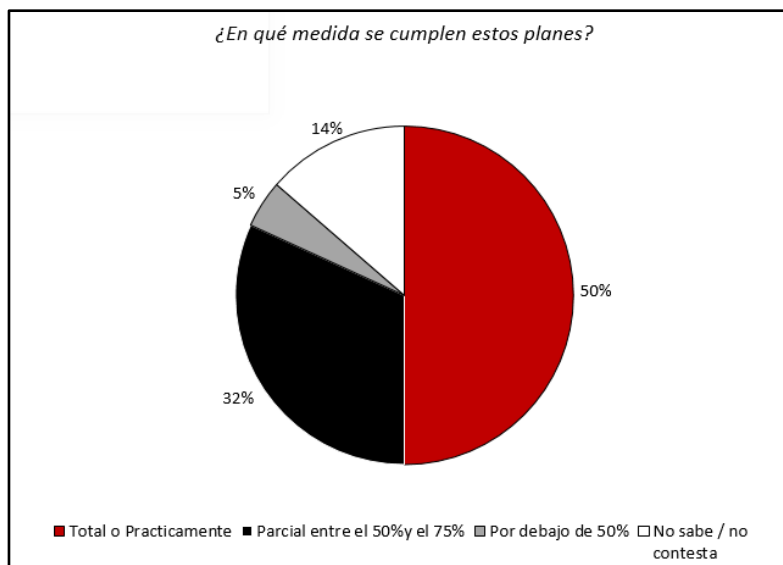
Nota: Pregunta de elección múltiple

Tabla 28*En qué Medida se Cumplen estos Planes*

18. ¿En qué medida se cumplen estos planes?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Total, o Prácticamente	11	50%	50%
Parcial entre el 50% y el 75%	7	32%	82%
Por debajo de 50%	1	5%	86%
No sabe / no contesta	3	14%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 21*En qué Medida se Cumplen estos Planes*

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

3.4.6. RETOS Y TENDENCIAS

Los panelistas señalaron que la tendencia que está impactando de manera más notable es la reducción de presupuestos para la Seguridad Patrimonial. Es interesante destacar que la mayoría respondió en preguntas anteriores que los presupuestos en 2018 se mantendrían. Esto puede ser un reflejo de las previsiones para 2018 o del clima de incertidumbre. La internacionalización y los aspectos sociales de la crisis económica también fueron seleccionados, aunque en bastante menor medida. Las reformas y la promulgación son un aspecto importante o muy importante para la mayoría de los encuestados (valoración, por o igual a 7 sobre 10). Solo un 5% de los encuestados ha señalado que tiene una importancia baja (valoración por debajo de 4 sobre 10). Mayoritariamente (33%) los encuestados opinan que las nuevas Leyes en

Seguridad debería ampliar la obligatoriedad de la existencia del Departamento de Seguridad de las mismas. La convergencia de la seguridad física y lógica es el segundo aspecto más importante para los encuestados (19%). De las empresas encuestadas, el 49% ha afirmado estar afectadas por la normativa de Protección de Infraestructuras Críticas (PIC), y la medida que se ha emprendido o se prevé emprender en un mayor número de casos (48%) es el diagnóstico de grado de impacto de la adaptación de la normativa PIC. También el 35% de los panelistas han indicado que están haciendo o van a hacer un análisis de riesgos para identificar los riesgos que pueden afectar a sus Infraestructuras Críticas. Un 13% de los encuestados afirma que no va a tomar ningún tipo de medidas hasta que se les notifique formalmente la declaración de Infraestructura Crítica asumiendo los plazos fijados por la ley para la adopción de las medidas requeridas.

Tabla 29

Tres Tendencias que Considera que están Causando Impacto en la Seguridad

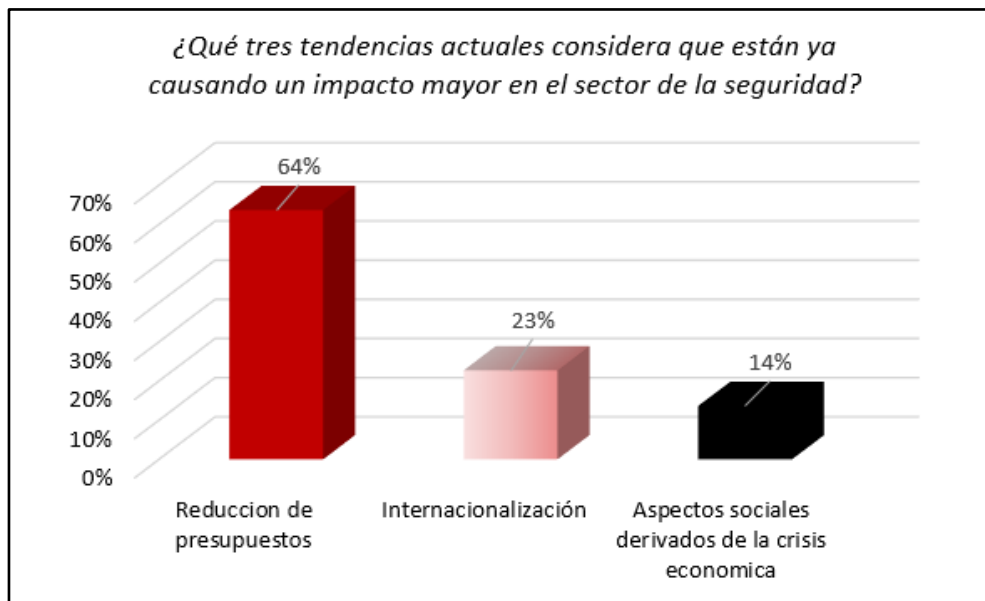
19. ¿Qué tres tendencias actuales considera que están ya causando un impacto mayor en el sector de la seguridad?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Reducción de presupuestos	14	64%	64%
Internacionalización	5	23%	86%
Aspectos sociales derivados de la crisis económica	3	14%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Figura 22

Tres Tendencias que Considera que están Causando Impacto en la Seguridad



Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

Tabla 30

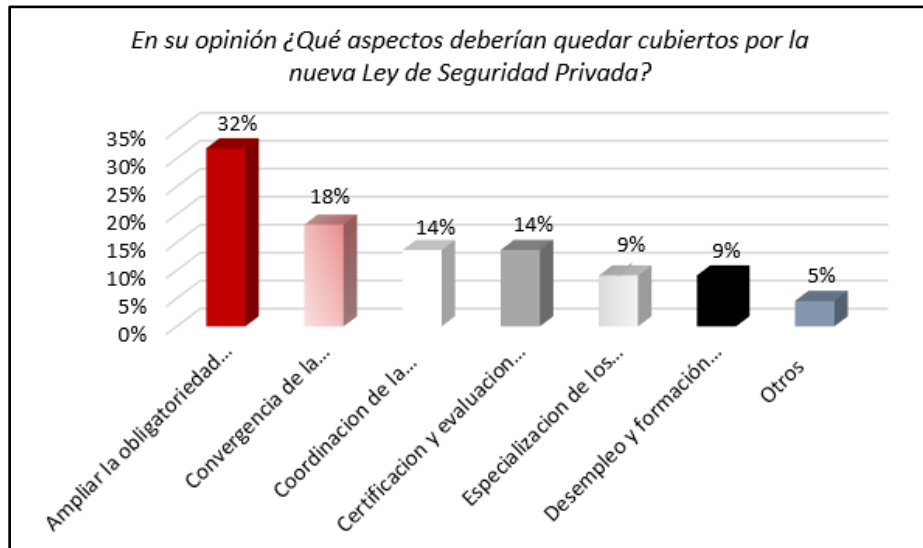
Aspectos Cubiertos por la Nueva Ley de Seguridad

20. En su opinión ¿Qué aspectos deberían quedar cubiertos por la nueva Ley de Seguridad Privada?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Ampliar la obligatoriedad de la existencia de un Departamento de Seguridad	7	32%	32%
Convergencia de la seguridad física y lógica	4	18%	50%
Coordinación de la Seguridad Pública y la seguridad privada	3	14%	64%
Certificación y evaluación de los sistemas de tecnología de seguridad	3	14%	77%
Especialización de los profesionales de seguridad privada	2	9%	86%
Desempleo y formación de los Directores de Seguridad	2	9%	95%
Otros	1	5%	100%
TOTAL	22	100%	

Elaboración: Propia
Fuente: Encuesta

Figura 23

Aspectos Cubiertos por la Nueva Ley de Seguridad



Propia Elaboración:
Fuente: Encuesta

3.5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

Al respecto se ha arribado a los siguientes resultados:

Tabla 31

Las Opciones y Prioridades que la Empresa Considera Importantes para la Seguridad Patrimonial

Opción/Prioridad	Descripción
1. Los colaboradores y las personas	Son su más alta prioridad y esto se ve reflejado en todo lo que la empresa hace para protegerlos
2. Los compromisos asumidos	Compromiso asumido por la Alta Dirección porque la seguridad integral sea un aspecto clave en la medición del éxito de la implementación de las estrategias empresariales
3. Cultura de seguridad	Fomento de valores y comportamientos asociados a la seguridad de activos
4. Prácticas de trabajo seguras.	Cero accidentes Fatales
5. Inversión en operaciones	Sostenibilidad de los procesos y controles operativos a fin de garantizar que se cumpla con las más estrictas normas de seguridad.
6. Alto desempeño y calidad	Desarrolladas por el personal de platilla de la Empresa o sean las distintas tercerizaciones incluyendo aquellos relacionados con sus aspectos de seguridad y aspectos ambientales significativos
7. Capacitación en Seguridad	De manera integral y permanente en todas sus operaciones
8. Salud Ocupacional	Proporcionar servicios médicos de salud ocupacional, cuyo propósito es asegurar el bienestar permanente de los empleados
9. Valores	La calidad funcional y la calidad humana de los colaboradores son la clave para que esta empresa pueda alcanzar con éxito sus objetivos estratégicos.
10. Atraer y retener al mejor capital humano	Incentivos para asegurar que los colaboradores contribuyan al éxito de la Empresa Remuneración Competitiva

Opción/Prioridad		Descripción
11. Entorno positivo	laboral	Garantizando una comunicación clara y constante sobre los valores de la Compañía: integridad, trabajo en equipo, calidad y excelencia, responsabilidad y orientación a las personas.
12. Gestión procesos	por	Asegura la eficacia de la planificación, operación y control de los procesos, incluyendo aquellos relacionados con sus aspectos de seguridad y aspectos ambientales significativos

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta

3.6. ESTRATEGIA DE SEGURIDAD PATRIMONIAL

Al respecto se ha arribado a los siguientes resultados en la Tabla 12:

Tabla 32

La Seguridad Patrimonial en la Mina

Factor	Descripción
Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mineros tienen que trabajar en un entorno de trabajo en constante transformación
Peligros subyacentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo de extracción con apoyos tecnológicos y medidas de alta coordinación que eviten colapsos, voladuras, atropellos, choques y descuidos
Siniestralidad en mina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número significativo de accidentes laborales en mina ▪ Afectación por enfermedades profesionales (pneumoconiosis, pérdida de audición y lesiones causadas por vibraciones), cuya incapacitación prematura e incluso fallecimiento son directamente atribuibles al trabajo minero.

Fuente: Ficha de Observación /Entrevista

Elaboración: Propia

Tabla 33*Aspectos de Gestión Estratégica de la Seguridad en la Mina*

Factor	Descripción
Política Empresarial en Seguridad Patrimonial (División en Campos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Security ▪ Safety
Programas de Calidad Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa en la ejecución de criterios que contienen los diferentes requisitos, necesarios para implantar la Norma en el campo de la Seguridad ▪ Dificultad para coberturar los procesos y procedimientos de seguridad patrimonial en consonancia con la gestión de la calidad en forma completa creándose un vacío funcional y procedimental en relación a la norma, tratándose a la seguridad patrimonial de forma muy indirecta y accesitaria
Conducción Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área gestionada por un jefe especializado, el cual es responsable de crear mecanismos y reglas de trabajo para todo lo referente a la Seguridad Patrimonial ▪ Algunas áreas están tercerizadas ▪ La Gerencia de Seguridad se venido orientando a la implantación de las Normas ISO y OSHAS

Fuente: Ficha de Observación /Entrevista

Elaboración: Propia

Tabla 34*Paradigmas en Gestión de la Seguridad Minera Patrimonial*

Tipo	Descripción
Tradicional	<ol style="list-style-type: none"> I. Política de Asignar al Área de Seguridad a personas que no respondían al trabajo en otras Áreas II. Creer que la Seguridad estaba asociada a las profesiones de Geología o Ingeniería de Minas III. Se considera que la Seguridad Patrimonial es cuestión de Empresas Externas a la organización. IV. Cargar Responsabilidad y Evaluar por ella a los supervisores y jefes de seguridad por accidentalidad. V. Desdeñar la Capacitación en Seguridad VI. Responsabilizar al trabajador por los accidentes VII. El Área de seguridad no decide nada así existan condiciones para suspender trabajos altamente riesgosos VIII. La seguridad es un gasto y por consiguiente el Departamento de Seguridad también lo es.
Los Paradigmas Modernos en seguridad Patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La seguridad es tan o más importante que la producción. ▪ Los accidentes no son parte del trabajo, son previsible. ▪ Compartir visión, política y principios fundamentales de seguridad. ▪ Autonomía en la elección de un sistema de seguridad. ▪ Estadísticas compartidas. ▪ Los supervisores de las diversas áreas están bien capacitados para observar la seguridad. ▪ El Departamento de Seguridad es la unidad supervisora; la responsabilidad de la seguridad es compartida desde la alta gerencia hasta el trabajador. ▪ Experiencias compartidas. ▪ Auditorías intercooperativas. ▪ Programas de Seguridad que todos comparten conscientemente. ▪ Capacitación generalizada desde la gerencia hasta el último trabajador. ▪ Se destierran las creencias tradicionales fatalistas.

Fuente: Ficha de Observación /Entrevista

Elaboración: Propia

Tabla 35*Las Funciones Estratégicas de la Seguridad Minera Patrimonial*

Característica	Descripción
Variación de la Función	Varía en función del lugar y conforme al trabajo que se realiza en el campamento.
Normativas	Se toma en cuenta la normativa local los diversos tópicos que atañe la seguridad patrimonial minera Localización del campamento Los desplazamientos de rocas y tierras Peligros derivados del transporte de personal Peligros naturales Desplazamientos de Maquinaria pesada de alto valor Fuentes de Agua Trabajo en altura(nsnm)
Compromiso estratégico por posible siniestro	Depósitos de Combustible y Químicos especiales Centrales y Generadores de Energía Tendidos y cableados de electricidad Vivienda, dormitorios para trabajadores Traslado de Dinero en efectivo Traslado de equipos y maquinarias de producción Traslado de Oro y plata Vehículos y Maquinaria pesada Excavaciones Explosivos y Armamento

Fuente: Ficha de Observación /Entrevista

Elaboración: Propia

Tabla 36*Las Evaluación de los Riesgos Patrimoniales*

Característica	Descripción
Política Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da todas las facilidades económicas, administrativas para llevar a cabo un buen sistema de gestión de seguridad patrimonial
Relación costo/beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La rentabilidad de la inversión es la pauta básica en el trabajo gerencial ▪ La seguridad patrimonial ha tomado en cuenta la relación existente entre los costos de las medidas preventivas y los beneficios que se obtendrán con su aplicación en el corto plazo
Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identifican los riesgos patrimoniales más básicos ▪ Se valora por nivel, grado y gravedad ▪ Las decisiones involucran oportunidad, prioridad y tipo de acciones que se debe adoptar eliminando o minimizando los daños ▪ Se evalúa probabilidad de ocurrencia y consecuencias ▪ Se ha combinado la probabilidad y severidad reflejados en la posibilidad de que un peligro cause pérdida o daño a las personas, a los equipos, a los procesos y/o al ambiente de trabajo.

Fuente: Ficha de Observación /Entrevista

Elaboración: Propia

Tabla 37*Gestión de los Recursos en los Riesgos Patrimoniales de la mina*

Característica	Descripción
Disponibilidad de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los aspectos referidos a Seguridad Patrimonial también son limitados en cuanto Administración de los Recursos correspondientes
Movilidad y desplazamientos en colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica del empleo muy elevada ▪ Recién se puede ver incorporaciones de técnicos y profesionales en seguridad. ▪ La empresa no prioriza la seguridad patrimonial especialmente para mantenerla y mejorarla mediante estándares e indicadores de calidad idóneos de forma tal que satisfaga los requisitos mínimos de seguridad patrimonial.
Rendimientos y desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa tiene presupuesto asignado para contratar un outsourcer que realice cierta labor de seguridad patrimonial. ▪ La Empresa Minera mantiene coordinaciones con la empresa de vigilancia privada para ver los Procesos relacionados con la prestación del servicio así como y el Control de los dispositivos de seguimiento y medición
Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Área de Seguridad de la Mina es sujeta periódicamente a Auditorias de calidad, Seguimiento y Medición de los procesos, Seguimiento y Medición del servicio, Control no conformidad, Análisis de datos, Mejora continua, Acción correctiva y Acción preventiva.

Fuente: Ficha de Observación /Entrevista
Elaboración: Propia

3.7. OPERACIONES, PROCESOS Y TECNOLOGÍAS DE SOPORTE

La siguiente tabla revela los resultados de ello en los términos y criterios siguientes:

Tabla 38

Diseño Estructural y Técnico Adoptado por la Empresa Minera

Característica	Descripción
Condiciones técnicas actuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El área está en pleno proceso de Establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad ▪ La Gerencia de Seguridad aborda la Seguridad Patrimonial solo en los aspectos necesarios para la empresa y que no demande mayores costos
Modelo Actual para la Gestión de la Seguridad Patrimonial y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente las tareas de Seguridad Patrimonial, no tienen definidos su procesos ni procedimientos ni la interacción de estos.
Descripción de los procesos de Seguridad Patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo a nivel funcional y algunos procesos son descritos a nivel básico y no actualizado.
Soporte tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se circunscribe a los parámetros de la vigilancia y evitar accidentes de trabajo. ▪ Énfasis en el uso de videocámaras con apoyo informático necesarios solo para apoyar las operaciones mineras y el seguimiento a las mismas desde la seguridad.
Informes técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha encontrado antecedentes de Informe de Estudio de Seguridad de las instalaciones o el patrimonio del asiento minero.

Riesgo en Instalaciones y otros activos

- La siniestralidad ha sido técnicamente analizada por los asesores o brokers de seguros.
- Se ha determinado un nivel de seguridad para el personal y las instalaciones; ya que en ellas laboran un número significativo de trabajadores y existe valioso equipo mecánico, electrónico, informático y de comunicaciones, así como el producto mineral obtenido que podría sufrir pérdidas irreparables

Protección de personal importante

- No existen dispositivos para considerar como prioritaria la protección de los funcionarios de la Empresa constituyéndose un probable blanco para actos delictivos de diversa índole.

Seguridad del Estado

- Se cuenta con una estrategia de coordinación con la Policía Nacional y con planes disuasivos en caso de acciones en contra del patrimonio de la Empresa.

Nivel de Seguridad Perimétrica

- La Mina cuenta con un sistema de vigilancia implementado con las garitas de control y vigilancia a cargo de una Empresa Privada de Vigilancia con cobertura de 24 horas.
- Guardianías en puntos estratégicos con alerta ante probables ingresos no autorizados.

Conflicto Social

- La población de las Minas de Toquepala, Cuajone y la Refinería en Ilo de los caseríos son de Clase Media y Humilde, existiendo problemas de vínculos sociales por diversas razones que han hecho que haya una aversión a las actividades que la mina realiza en esas zonas así como para el Proyecto Tía María en el Valle de Tambo.

Sistema de Comunicación

- Se cuenta con:
 - Telefonía
 - Radio Base HF
 - Sistema VHF
-

	<ul style="list-style-type: none">○ Walkie Talkies
Aspectos Competenciales y de desempeño	<ul style="list-style-type: none">▪ No se cuenta con eficacia comunicacional y uso de códigos de enlace para casos de una emergencia.▪ La demarcación de zonas seguras se encuentra deterioradas y en otros casos no existen.▪ No existen sensores de movimientos en el interior de oficinas.▪ No hay ensayos o simulacros
Sistema de Entrenamiento y Capacitación en Seguridad Patrimonial	<ul style="list-style-type: none">▪ El personal que labora en la Empresa que está a cargo de los temas de seguridad es competente con educación, formación, habilidades y experiencia necesaria para el desempeño del cargo, lo cual permite garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente del mismo.▪ Sin embargo, las Empresas de Vigilancia que proveen este servicio, no mantienen estándares apropiados de desempeño y la calidad con la que realizan su actividad queda muchas veces a expensas de un buen criterio y de mucha intuición cuando ejecutan ciertos procedimientos de Seguridad Patrimonial
Clima	<ul style="list-style-type: none">▪ Se realiza cursos y talleres, con el fin de darle al personal el adiestramiento y la formación requerida y con ellos lograr cierta eficacia y eficiencia en el desempeño de sus actividades relacionadas a Seguridad.▪ La capacitación que se recibe es amplia y no desarrolla temas correspondientes a seguridad patrimonial
	<ul style="list-style-type: none">▪ El ambiente de trabajo en el Área de seguridad es el más apropiado cuando se tratan de temas rutinarios

Feedback

- La empresa a través de la realización del Plan de Seguridad ha realizado un gran esfuerzo para que el ambiente de trabajo sea razonablemente agradable.
- Se observa la necesidad de lograr mayor cohesión de los equipos
- Se cuenta con un mecanismo que permite conocer las recomendaciones, quejas e inquietudes de sus clientes internos y externos como parte de un proyecto de mejora continua. Sin embargo, aún no proporciona datos relevantes o estratégicos para aprender de ellos.
- Este proyecto actualmente no lleva un proceso de seguimiento, medición y análisis para obtener data sobre aspectos de Seguridad Patrimonial

Fuente: Ficha de Observación /Entrevista

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV

MODELO ESTRATEGICO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL PARA LA EMPRESA MINERA

4.1. GENERALIDADES

Lo más resaltante al 2018 en el sector minero peruano es el inicio de un nuevo ciclo de inversión, más específicamente en minas para explotación del cobre.

(Ejemplos de ello tenemos: Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho).

Este nuevo ciclo de inversión en el sector se da en un contexto en el que los precios de los metales cubren los costos de producción y en el que los costos de financiamiento aún son relativamente bajos. Este ciclo, tendrá efectos positivos sobre la producción industrial y la prestación de servicios en distintas ramas o sectores de la economía nacional como la producción de materiales de construcción, servicios, seguridad, transportes, seguros, de materiales y de sustancias químicas básicas, entre otras, que se han movido de cerca con la inversión minera.

La competitividad del sector minero peruano destaca por el inmenso potencial geológico y los costos de producción relativamente bajos. Por otro lado, están las políticas que favorecen la inversión en el sector, la regulación laboral, los acuerdos socioeconómicos con las comunidades en donde se ubican los proyectos y la seguridad de estos.

En este contexto, contar con Sistema de Seguridad Patrimonial es completamente importante para inversionistas y para esta empresa minera, independientemente del modelo estructural u organizativo que tenga implantado, ya

sea funcional o de gestión basada en proyectos o procesos. El Modelo será integrable con cualquier sistema de gestión normalizado de otros riesgos especializados e incluso con el sistema de gestión de la Calidad. El Modelo que se propone ha de aportar criterios de sostenibilidad eficaz y eficiente para la seguridad y podrá alcanzarse un nivel de madurez que actualmente solo se puede conseguir mediante un uso intensivo de medidas de seguridad.

Al igual que cualquier estándar, es un modelo escalable, ya que el alcance y la periodicidad de la mejora continua pueden ser determinados por la propia empresa minera cuando lo vea necesario.

Aporto este modelo no solo pensando en la gran minería, sino también en las necesidades de mediana y pequeña minería, además de generar los mecanismos y consejos para su implementación que permitan conseguir una elevación de los niveles de seguridad incluso para equipos y personas que no tengan la especialización y habilitación como gerentes de seguridad.

La expresión gráfica de lo que se indica líneas arriba se expresa en la figura a continuación:

Figura 24

Bases del Modelo



Elaboración: Propia

Los pilares de la Seguridad Patrimonial en los que se sustentaría el Modelo son:

Tabla 39*Pilares del Modelo de Seguridad Patrimonial*

Pilar	Descripción
Sistema de Información Gerencial	Sistema de Información de Seguridad Patrimonial incorporado al SAP.
Sistema de Prevención	Para la Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y determinación de Controles.
Sistema de Sinergias Humanas	Reuniones de equipo de mejora continua Observaciones de seguridad.
Sistema de Registro	De incidentes, correcciones, adaptaciones, intervenciones, investigaciones, informes, etc.
Procesos y procedimientos de todo el SGSP	KPI's – Indicadores de Procesos y Estándares de Seguridad Normas de Gestión Normas Operativas de Seguridad (Safety and Security) Procedimientos de Trabajo
Normas de Gestión	Conducta, sensibilización y competencia. Comunicación y compromiso. Gestión de riesgos y cambios. Riesgos en Peligro de Catástrofe. Cumplimiento de la legislación Integración operacional. Salud e higiene ocupacional. Medio ambiente, biodiversidad y funciones del paisaje. Contratistas, proveedores y socios. Compromiso social y comunitario. Gestión del ciclo de vida: proyectos y operaciones. Gestión del producto. Gestión de incidentes. Seguimiento y revisión. Emergencias, crisis y continuidad del negocio. Control de Documentos
Normas Operativas de Seguridad (Safety y Security)	Contratos de Vigilancia Patrimonial Privada Mantenimiento de Infraestructuras Protección Interna Relaciones Comunitarias Sistema de Gestión Integrado

Pilar	Descripción
Procedimientos Escritos de Trabajo	Registros Anexos Guías Manuales Protocolos Documentos Externos

Elaboración: Propia

4.2. PRINCIPIO VALORATIVO DEL MODELO

La seguridad patrimonial tiene como principio valorativo la prevención y protección de los bienes o activos de la empresa mediante un modelo de gestión de la seguridad absolutamente alineado con la gestión de la calidad, totalmente integrable con otros estándares y fundamentada en el cumplimiento práctico de la Norma UNE-ISO 31000:2010 Gestión del riesgo. El contenido del modelo será útil a cualquier empresa del sector, independientemente del modelo de gestión empresarial que tenga implantado, ya sea funcional o de gestión basada en procesos o proyectos.

4.3. DEFINICIÓN DEL MODELO

El modelo es la Resultante de la adopción de una serie de previsiones tendientes a obtener efectos que demoren la detección de aquellos puntos vulnerables de los objetivos empresariales por parte de agresores de todo tipo tanto reales como potenciales

El Modelo es un nuevo paradigma que expresa el Enfocarse en la estrategia organizacional, tener una visión integral de la Seguridad y aplicar una metodología (gestión del Sistema).

4.4. OBJETIVOS DEL MODELO

4.4.1. GENERAL

Promover y mantener al mayor grado posible, la seguridad del patrimonio Empresarial en todas las áreas de trabajo previniendo todo daño por agentes propios o ajenos

4.4.2. ESPECÍFICOS

- Asegurar los activos para la continuidad del negocio y de las personas
- Neutralizar o minimizar los efectos de la vulnerabilidad que trae consigo la complejidad de los riesgos y amenazas que puedan afectar a los activos del negocio

4.5. NECESIDAD DEL MODELO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL

1. Porque la seguridad de la Empresa se ve presionada por riesgos
2. Porque existen Riesgos externos dados por todas aquellas acciones en las que el agresor tratara permanentemente de encontrar aquellos aspectos vulnerables de los objetivos empresariales con la finalidad de cometer ilícitos. Los agresores van a esforzarse por conocer las actividades y el potencial, lo inducirá a tratar de lograr todas las informaciones que hagan a los activos de la empresa (organización, directivos, ubicación, actividades, medios, recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos, información, conocimientos y financieros, etc.). Es por ello que la

reunión de información será el procedimiento más usado, a través del empleo de técnicas complejas, pero además aprovechando lo que la propia empresa abiertamente le proporciona por indiscreciones y ligerezas en el proceder.

3. Por la existencia de Riesgos Internos dados por el eslabón más débil de la cadena y que son los colaboradores mismos quienes podrían no cumplir con su responsabilidad en forma adecuada. Estos riesgos internos constituidos por la presencia de personas en las distintas tareas empresariales, es muy importantes tenerlos en cuenta, activar y arbitrar las medidas necesarias para neutralizar sus efectos negativos.

4.6. AREAS DEL MODELO

4.6.1. AREA SUBJETIVA DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL

Sus principales componentes son:

- Seguridad Instalada
- Seguridad Disuasiva con vigilantes armados
- Muy centrada en una relación exhaustiva de amenazas
- Son fundamentales las Medidas Físicas

4.6.2. ARÉA TECNOLÓGICA DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL

Son importantes las TICS

- Controles de acceso
- Videgrabaciones
- Seguridad Disuasiva Supervisada

- Software y Hardware anti intromisiones
- La seguridad representa un costo administrable

4.6.3. *ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL*

El modelo debe:

- Con objetivos claros
- Pensamiento estratégico de los Directivos de la Mina
- Acondicionarse al Sistema de Calidad
- Establecer indicadores y estándares revisables por la Alta Dirección

Las Áreas serían:

Tabla 40

Áreas Estratégicas

-
1. Área Sinérgica entre el Sistema Común de Seguridad Industrial y Seguridad Patrimonial y Complementación total con el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad
 2. Área de Diseño, Desarrollo e implementación de Sistemas, Procesos y Procedimientos de Seguridad Patrimonial de acuerdo a las necesidades de la Empresa Minera.
 3. Área de cultura de Seguridad.
 4. Área de Apoyo y compromiso de toda la organización.
 5. Área de Gestión Humana: Habilidades y Competencias al más alto nivel.
-

Elaboración: Propia

4.7. SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD PATRIMONIAL(SGSP)

4.7.1. DEFINICIÓN

Parte del Sistema de Gestión de la Empresa cuyo proceso se enfoca en el riesgo empresarial a nivel estratégico, creando, implementando, controlando y revisando el estado de la seguridad patrimonial. El SGSP incluye la estructura organizativa, las políticas, los planes, los procedimientos, los procesos y los recursos.

4.7.2. ALCANCE DEL SGSP

- Seguridad de los Activos Físicos.
- Seguridad de la Información.
- Seguridad Humana.
- Gestión de la Continuidad del Negocio.

4.7.3. PROYECTO SGSP

4.7.3.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL SGSP

EN POLÍTICA DE SEGURIDAD:

- Formulación de una Política de Seguridad: Misión, Alcance, Objetivos estratégicos, Recursos, Técnicas a utilizar, Marco Regulatorio.
- Definir y “derramar” el Proceso de Seguridad sobre los Procesos de la Organización.

EN ANÁLISIS DE RIESGO

- Identificación del Riesgo: Fuente de Riesgo, Evento, Causas, Objetivos, Consecuencias, Probabilidades
- Análisis de Riesgo: Comprensión del Riesgo, Nivel del Riesgo, Criterio de Riesgo
- Valoración de Riesgos: Resultado del Análisis versus Criterios del Riesgo

EN PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS

Identificación del Riesgo: Identificación de activos, impacto de pérdidas.

Análisis de Riesgo: evaluación de vulnerabilidades y efectividad del sistema.

Valoración de Riesgos: Análisis de impacto de pérdidas.

Protecciones: Disuasión, detección y seguridad visual, respuesta.

PROTECCIÓN DE LA VIDA HUMANA

Identificación del Riesgo: Identificación de colaboradores y acciones de riesgo.

Análisis de Riesgo: evaluación de vulnerabilidades y efectividad del sistema de gestión humana.

Valoración de Riesgos: Gestión de investigaciones, Investigaciones encubiertas, Investigación de antecedentes y verificaciones, entrevistas e interrogatorios.

4.7.3.2. DOCUMENTOS QUE INTEGRARÁN EL SGSP

- Política de Seguridad
- Objetivos de Seguridad

- Plan de Seguridad
- Plan de Emergencia
- Procedimientos
- Instructivos
- Registros

4.7.3.3. DESARROLLOS ESPECIFICOS DEL MODELO.

- Coaching empresarial.
- Coaching personal y de equipo.
- Gestión del recurso humano.
- Protección de ejecutivos y sus familias.
- Seguridad física y prevención de pérdidas en la empresa.
- Respuesta a emergencia/crisis.
- Continuidad de negocio y DRP TI (plan de recuperación en caso de desastre).
- Investigaciones e inteligencia empresarial.
- Seguridad de la información (TI).
- Seguridad en la cadena de suministro (CTPAT, OEA, BASC, ISO 28000).
- Salud ocupacional y protección al medio ambiente.
- Asesoría y capacitación a autoridades de seguridad pública

4.7.3.4. GESTION DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

PATRIMONIAL

La cultura de Seguridad debe estar conformada por:

- Valores
- Actitudes
- Percepciones
- Competencias
- Patrones de comportamiento

Estos aspectos citados determinan el compromiso y resultados de una organización. Los valores compartidos con respecto a la Seguridad Patrimonial se expresarán de dos formas:

- Prevención.
- Aprendizaje de la Adversidad.
- La percepción compartida.
- Compromiso de Equipo

La cultura de seguridad Patrimonial en la empresa debe contemplar los siguientes 4 elementos:

Tabla 41

Elementos Propuestos Para Crear una Cultura de Seguridad Patrimonial en el Modelo

Elemento	Característica Fundamental
1. Política de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Para controlar las conductas y es un potente indicador de madurez en las personas. • Supervisión Proactiva. • Responsabilidad por el desempeño seguro.
2. Control continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Control permanente de los comportamientos contrarios a la seguridad, • Monitoreo del cumplimiento de la normativa vigente • Trabajo a través de las conductas seguras. • Certificaciones en normas internacionales.
3. Corrección y Eliminación de malas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las malas prácticas • Modificaciones o correcciones • Coaching para ayudar a los demás a modificar las suyas
4. Hábitos compatibles a la seguridad seguros.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Emociones • Gestión del Comportamiento Seguro.

Elaboración: Propia

4.7.3.5. POLITICAS DE SEGURIDAD PATRIMONIAL

Se propone las siguientes políticas: Tabla 42

Tabla 42*Políticas de Implementarse en el SGSP*

Campo de la Política	Descripción de la Política
Cultura	Fomentar y mantener una cultura de la seguridad, motivando una conducta positiva y sensibilización en este ámbito.
Liderazgo	Ofrecer un liderazgo visible en materia de seguridad patrimonial y una formación adecuada de líderes y capacitación a todos los niveles internos.
Prevención	Prepararse para hacer frente, de forma eficaz, a cualquier emergencia o crisis que se presente. Detectar y eliminar o mitigar las condiciones peligrosas para el patrimonio empresarial, la higiene, la salud, el trabajo y para la comunidad.
Aprendizaje	Informar, gestionar y aprender de las pérdidas, accidentes, las enfermedades y los incidentes con alto potencial de riesgo Continuar Promoviendo una actitud pro-activa en cuanto a la seguridad mediante la realización de charlas de seguridad, pero específicamente en los aspectos de seguridad patrimonial, especialmente con las empresas proveedoras del servicio de vigilancia patrimonial privada.
Tecnología y Métodos Modernos	Mantener la integridad operacional y patrimonial aplicando sistemas y métodos de trabajo seguros y programas de prevención e intervención con apoyo en las TIC's y Telecomunicaciones.
Stakeholders	Desarrollar compromisos activos con contratistas, estado, proveedores, comunidades y socios de negocios, y supervisar su labor, de modo que comprendan y respeten los estándares en materia de seguridad patrimonial, trabajo y comunidad.
Responsabilidad Social	Animar y apoyar a los colaboradores y a las comunidades relacionadas con las operaciones a participar en programas que mejoren su bienestar

Elaboración: Propia

4.7.4. RESPONSABILIDAD DE SU APLICACIÓN

1. Atañe a todos los directivos, sedes u oficinas y empleados.

2. Gestión de procedimientos especiales destinadas a negar la información al agresor, que abarcan todas las contra medidas destinadas a neutralizar dichas actividades. Son desarrolladas por los especialistas de seguridad, constituyendo su objetivo la actividad de reunión de información del agresor, cuya actividad deberá detectarse y anularse.

3. La educación de seguridad a todo el personal es el tercer componente, que es fundamental para la consolidación de todo el sistema de seguridad.

4. La existencia de una cultura y conciencia de seguridad en todo el personal, permitirá desarrollar los planes de seguridad con mayor eficacia y responsabilidad.

5. Preocupación constante de todo directivo, educar permanentemente sobre seguridad al personal a sus órdenes y quitar de los mismos los vicios que atentan contra la conservación de las medidas de seguridad.

6. Por último no debemos olvidar que el agresor actuara en forma permanente, tratando de vulnerar nuestras medidas de seguridad. Por lo que debemos establecer los medios necesarios para determinar preventivamente cuando el objetivo ha sido vulnerado y tomar todas las medidas correctivas del caso.

7. Todos estos componentes deben ser coordinados y complementados para lograr un mejor efecto de seguridad, que no es un problema aparte, sino un engranaje más de la empresa y como tal no puede tratarse en forma aislada. El desarrollo en

detalle de los aspectos señalados forma parte de la seguridad integral y debe estar plasmado en un documento que oriente la aplicación de las distintas medidas de seguridad y posibilita su permanente comprobación, en coordinación con las demás áreas operativas y administrativas de la empresa.

8. Este documento de referencia recibe el nombre de Estudio de Seguridad y en él están contenidos todos los aspectos a tener en cuenta para el logro de la seguridad integral de una empresa determinando las vulnerabilidades y realizando las proposiciones para neutralizarlas. Es un documento dinámico y perfectible que deberá dar motivo a la realización de frecuentes fiscalizaciones por parte de los directivos responsables de la empresa y debe ser actualizado por lo menos una vez al año.

9. El Gerente de Seguridad o Jefe de Seguridad de la Empresa es el responsable primario del Gerenciamiento de la Seguridad Patrimonial:

- Es quien debe confeccionar o hacer confeccionar a la Empresa de Vigilancia el Estudio de Seguridad, que será base para planes y Procedimientos futuros.
- Es quien debe realizar y controlar los contratos con la Empresa de seguridad.
- Es quien debe confeccionar los presupuestos y las proposiciones para colocar medios humanos, materiales y tecnológicos al servicio de la seguridad.
- Es quien debe confeccionar los Procedimientos de seguridad a aplicar en la Empresa.

- Es quien debe mantener los contactos verticales con los directivos de la Empresa y con la Empresa de Seguridad en aquellos aspectos referidos a la Seguridad patrimonial.
- Es quien deberá realizar las investigaciones sobre los ilícitos que se detecten con la finalidad de determinar responsabilidades.
- Es quien debe mantener las relaciones con las Fuerzas Policiales o de seguridad que permitan un apoyo a la Seguridad.

4.8. PROGRAMA DE PROTECCION DE ACTIVOS

4.8.1. CONCEPTO

Ésta se puede lograr seleccionando algunos puntos de exposición a riesgos y proporcionando las contramedidas, mientras se deja otros puntos de exposición con la misma probabilidad de pérdida, sin protección.

Durante un periodo de prueba controlada, las pérdidas reales pueden ser rastreadas en las áreas desprotegidas. Por ejemplo, se puede hacer un inventario minucioso u otra forma de contabilizar, pero no utilizar esfuerzos de Prevención de Pérdidas incluso frente a una pérdida real. Las pérdidas en las áreas no protegidas entonces son comparadas con las pérdidas en las áreas protegidas para evaluar la efectividad de las contramedidas tomadas. (Por supuesto, si las pérdidas durante la prueba piloto son inaceptablemente altas, la prueba puede ser reducida o interrumpida y se aplican contramedidas en toda la empresa, inmediatamente). Basado en los datos de la prueba experimental, se deberían ajustar las contramedidas según corresponda.

En resumen, hoy en día los esfuerzos de Prevención de Pérdidas y de Protección de Activos en el lugar de trabajo debieran ser elaborados con base en lo siguiente:

- Los empleados que roban frecuentemente están involucrados en otras actividades contraproducentes en el lugar de trabajo.
- Cuanto mayor es la oportunidad para el robo, mayor es la posibilidad de que ocurra.
- Los empleados que están satisfechos con sus trabajos están menos dispuestos a robar.
- Cuanto mayor es la posibilidad de detección, menor es la probabilidad de que los empleados roben.
- Un fuerte compromiso de la Dirección para disuadir el robo reduce las pérdidas a través del uso de políticas y procedimientos para disminuir la exposición de la organización a litigios y responsabilidad civil.
- El robo en el trabajo no está necesariamente correlacionado con factores o influencias externas.
- La presión y actitud de los pares afecta significativamente la actitud individual del empleado hacia el robo

4.8.2. PREVENCIÓN DE GRANDES PÉRDIDAS

El costo de un Programa de Protección de Activos sería justificado si se estableciera que las pérdidas reales probables no ocurrirían si las medidas de

Protección de Activos propuestas fueran adoptadas. Bajo esa perspectiva, “evitar el costo” sería el costo total de las pérdidas probables de seguridad que supuestamente se han evitado. La verdadera prueba, por supuesto, consistiría en si las pérdidas reales fueran inferiores a las probables pérdidas que de otro modo hubiesen sido, y si el costo combinado de las pérdidas reales y el costo de mantener una organización de Protección de Activos estuviera dentro de los límites de riesgos-asumidos que aceptó la Gerencia, al aprobar el Programa de Protección de Activos.

4.8.3. OTRAS PREVENCIONES DE PÉRDIDAS

Los Programas de Protección de Activos previenen otras pérdidas, incluyendo algunas que raras veces son cuantificadas. Un buen ejemplo es el trabajo de las patrullas de seguridad que observan y corrigen los problemas de mantenimiento o limpieza, al mismo tiempo que evitan peligros tales como los incendios.

4.8.4. IDENTIFICADORES

Los Gerentes de Seguridad pueden usar varios medios de identificación de estrategias aceptables de Protección de Activos. Por ejemplo:

- WAECUP (Desperdicio, Accidentes, Error, Delincuencia, Prácticas no Éticas) puede ser usado como modelo para el desarrollo de los objetivos de Seguridad.

- SWOT (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza) el análisis SWOT es un modelo para analizar los proyectos organizacionales propuestos. El concepto es analizar un problema o propuesta desde cada uno de los cuatro puntos de vista, de manera de dar a la Gestión de Seguridad un perfil de los potenciales problemas a tratar.

Un objetivo del Análisis de Riesgos es el reconocimiento de las amenazas, pues se relacionan con las operaciones de la compañía.

• STEP (Social, Tecnológico, Ambiental y Político) el modelo STEP señala posibles fuentes de amenazas. El Gerente de Seguridad puede entonces realizar un análisis para determinar si tales amenazas son probables y de dónde podrían venir.

4.9. DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL

Para llevar el Departamento de Seguridad, es decir, para que éste sea “de clase mundial”, se debe formar un sólido equipo de colaboradores, quienes tengan competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) en:

1. Seguridad del Personal.
2. Seguridad Física.
3. Reporte e Investigaciones.
4. Protección de Información.
5. Protección de información de TI.
6. Seguridad en la Cadena de Suministro.
7. Capacidad de interacción con Gerentes.
8. Dominio del Inglés.
9. Iniciativa.
10. Compromiso.

11. Expertos en implementación de indicadores de desempeño

12. Conocimientos sobre confección de Procedimientos

Algunas fuentes principales para el desarrollo de competencias son:

- Asistencia a seminarios sobre criminalidad
- Asistencia a cursos de manejo de materiales peligrosos
- Asistencia a cursos de RRHH y Coaching
- ISO 9001 2015.
- ISO 19011.
- ISO 22301.
- ISO 27000.
- ISO 28000.
- ISO 31000.
- ISO 31010.

Y algunos métodos para el desarrollo de competencias...

- Cursos.
- Auto estudio.
- Estudio en equipo.
- Internet.
- Acompañamiento (Sombra de un Experto).

4.10. ACTORES CRITICOS DEL SGSP

Los factores críticos a ser considerados en la Seguridad Patrimonial son:

Tabla 43

Factores Críticos del SGSP

Factor	Descripción del Factor
Respeto por la vida	Ante todo, protección de la integridad de las personas y animales de la zona (domésticos y silvestres).
Prevención , planeamiento y control	La seguridad debe estar en Planes y Programas Re portabilidad e investigación de todos los incidentes Auditorías a los Sistemas de Gestión. Sistema de Información soportando a toda la gestión de la seguridad.
Liderazgo transformador	Sólido liderazgo de la seguridad demostrado en todos los niveles de la organización. Cero armas, alcohol y drogas en el trabajo.
Idoneidad profesional	Selección de Personal competente para la tarea de vigilancia, supervisión en seguridad Selección y formación de contratistas competentes. Respuesta eficaz frente a todo tipo de Emergencias.
Riesgos	Gestión de riesgos en todas las actividades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos intencionales al personal: Amenazas, agresiones, acosos, buling, lesiones, etc.) ▪ Riesgos intencionales a los activos: Daños, fraudes, desperdicios, contrabando, contaminaciones, conspiraciones, robos o mal uso, etc. ▪ Situaciones de emergencia: intencionales y no intencionales. ▪ Riesgos no intencionales: Accidentes y enfermedades profesionales (Salud Ocupacional / Safety / Seguridad Industrial) y situaciones de emergencia.

Factor	Descripción del Factor
Legalidad	Cumplimiento de la Normas Legales para el trabajo en Mina
Normalización	Sólida gestión operacional-Incorporación de Estándares internacionales de Seguridad y Salud

Elaboración: Propia

4.11. PROCESOS DE LA SEGURIDAD PATRIMONIAL

El proceso de Seguridad Patrimonial (Prevención de pérdidas, excepto Seguridad Industrial y salud ocupacional y protección al medio ambiente) puede subdividirse en siete procesos, basado en criterios del autor, con estos procesos puede protegerse cualquier organización pública y privada. La siguiente figura muestra los criterios:

Figura 25

Procesos de Instalación de la Seguridad Patrimonial

- | | |
|----|--|
| 1. | Estudio de Seguridad de la Empresa o actividad |
| 2. | Implementación de Procedimientos |
| 3. | Seguridad del Personal |
| 4. | Seguridad de las Instalaciones |
| 5. | Protección de la Información |
| 6. | Seguridad de la Cadena de Suministros |
| 7. | Investigaciones |

Elaboración: Propia

Los adecuados a este propósito son los siguientes:

Tabla 44

Procesos de la Seguridad Patrimonial para la Empresa

Área	PROCESO
Transportación	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de Personal Vía Terrestre Vuelos en Helicóptero. • Pull de Camionetas de propiedad de la Empresa. • Control de Inventario de Repuestos.
Contratos con terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de Terceros Incluyendo Contratistas/ Sub Contratistas. • Selección de Empresa de Vigilancia.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de Combustible y Lubricantes. • Manipulación de Combustible. • Almacenamiento y Apilamiento de Materiales.
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamientos para Trabajos. • Verificación de Estado o de Vehículos Livianos y Pesados. • Inspección de Ruta Larga y Convoys.
Protección Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Ingreso y Salida del campamento. • Protección del personal. • Protección de Información. • Protección de Inventario. • Protección contra Hurto, Saqueo y Violencia contra el patrimonio. • Protección de Centrales de Energía y polvorines.
Otras interdependencias	<ul style="list-style-type: none"> • Observación e intervención en actuaciones peligrosas de Actividades rutinarias y no rutinarias de la Empresa. • Observación e intervención en actuaciones peligrosas Actividades de todas las personas que tengan acceso al lugar de trabajo. • Observación e intervención en todo aquello que tenga que ver con el Comportamiento, capacidades

Área	PROCESO
Reportes más importantes	<p>y otros factores humanos que implican riesgos patrimoniales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peligros identificados que se originan fuera del lugar de trabajo y pueden afectar de manera adversa el patrimonio y las operaciones de la Empresa. • Peligros creados en los alrededores del lugar de trabajo. • Observación de la Administración de la Infraestructura, equipos y materiales en el lugar de trabajo y que pueden derivar en pérdidas patrimoniales. • Cambios en la organización, sus actividades o materiales que puedan vulnerar la seguridad patrimonial • Cumplimiento de cualquier obligación legal en el caso de intervención de entidades fiscalizadoras del Estado • Participación en el diseño de áreas de trabajo, procesos, instalaciones, manejo de maquinaria/equipos, procedimientos de operación y organización del trabajo. • Portabilidad de Armamento. <ul style="list-style-type: none"> • Reporte y clasificación de lesiones • Reporte de Peligros • Reportes de eventos con potencial • Tendencias a minimizar potenciales riesgos o peligros • Ocultamientos de eventos • Cadena de comunicación

Elaboración: Propia

4.12. OPERACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL MODELO SEGURIDAD PATRIMONIAL PROPUESTO

La Estrategia tiene que ver con el futuro, el rendimiento con el pasado y las métricas alinean los dos aspectos.

¿Por qué usar métricas para medir el desempeño de la Seguridad Patrimonial y corporativo?

Por que enlazan estrategia corporativa y rendimiento corporativo, las métricas se centran sobre resultados y sobre las acciones sobre resultados.

Se ha propuesto y operacionalizado los siguientes:

SERVICIOS DE REFERENCIA

Total, de puesto turno día: 42

Total, de puestos turno noche: 43

Total, de servicios por 24hrs: 85 puestos.

Total, de servicios: 2550 en 30 días.

Total, de horas laboradas: 30600

Total, de intervenciones de control vehicular: 75454

a. INDICADORES DE DESEMPEÑO MENSUAL

Figura 26

Desempeño Mensual

	MES - ABRIL	CANTIDAD	TOTAL - VEHICULOS
TOTAL	CONTROL MOQUEGUA	31538	75454
	INGRESO MINA	22269	
	CONCENTRADORA	16674	
	AEROPUERTO	4973	

Elaboración: Propia

b. GARITA CONTROL MOQUEGUA

Total, de intervenciones al mes: 31538

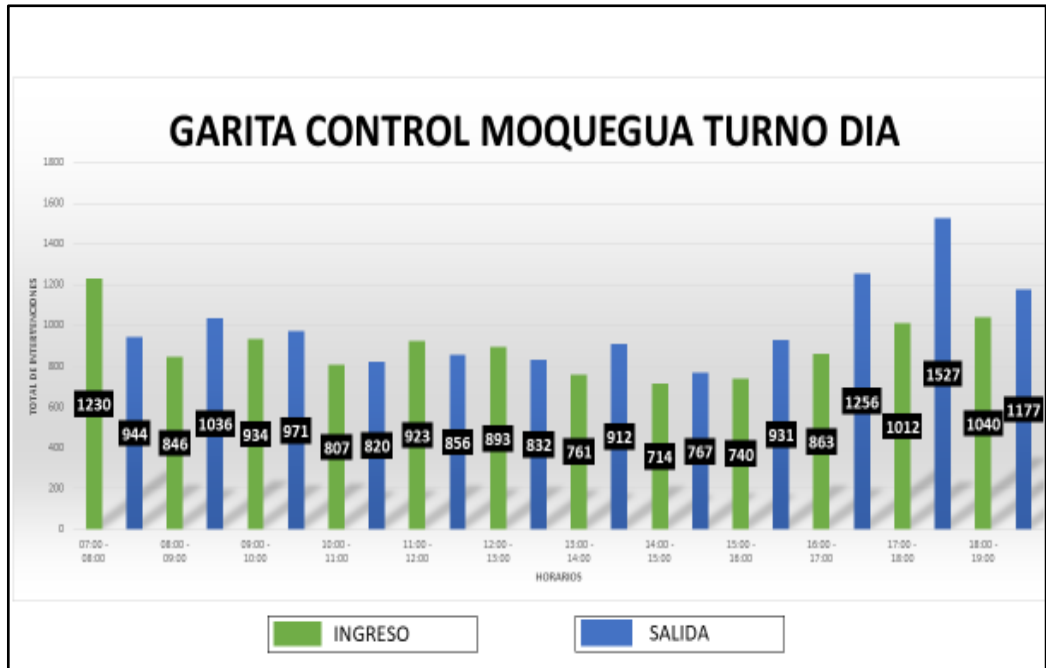
Total, de intervenciones por día:

Turno día: 22 792

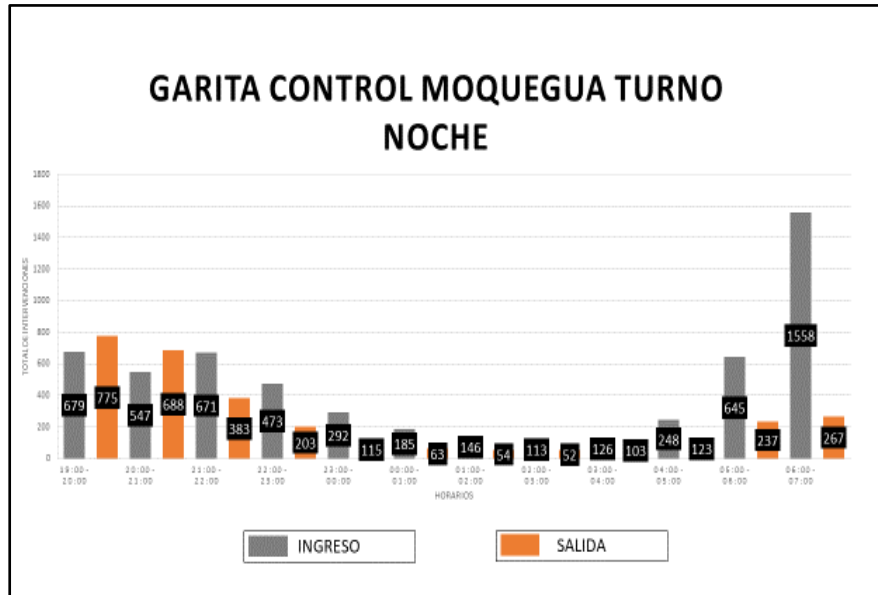
Turno noche: 8 746

Figura 27

Garita Control Moquegua Turno día



Elaboración: Propia

Figura 28*Garita Control Moquegua Turno Noche*

Elaboración: Propia

c. GARITA INGRESO MINA

Total, de intervenciones al mes: 22269

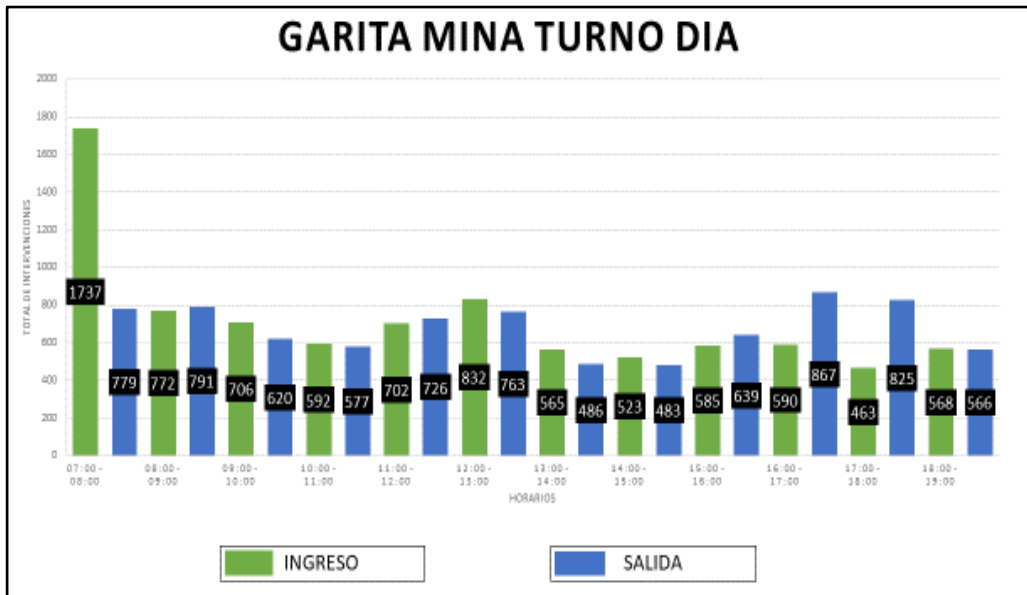
Total, de intervenciones por día:

Turno día: 16 757

Turno noche: 5 512

Figura 29

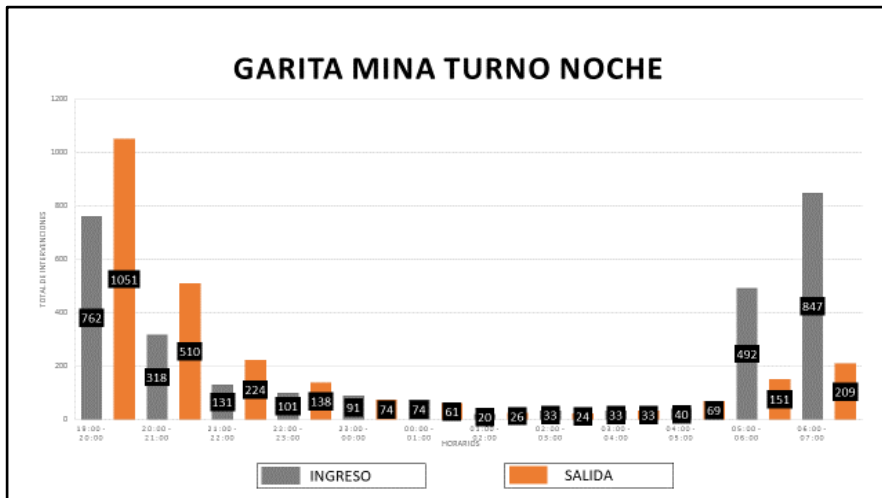
Garita Mina Turno Día



Elaboración: Propia

Figura 30

Garita Mina Turno Noche



Elaboración: Propia

d. GARITA CONCENTRADORA

Total, de intervenciones al mes: 16674

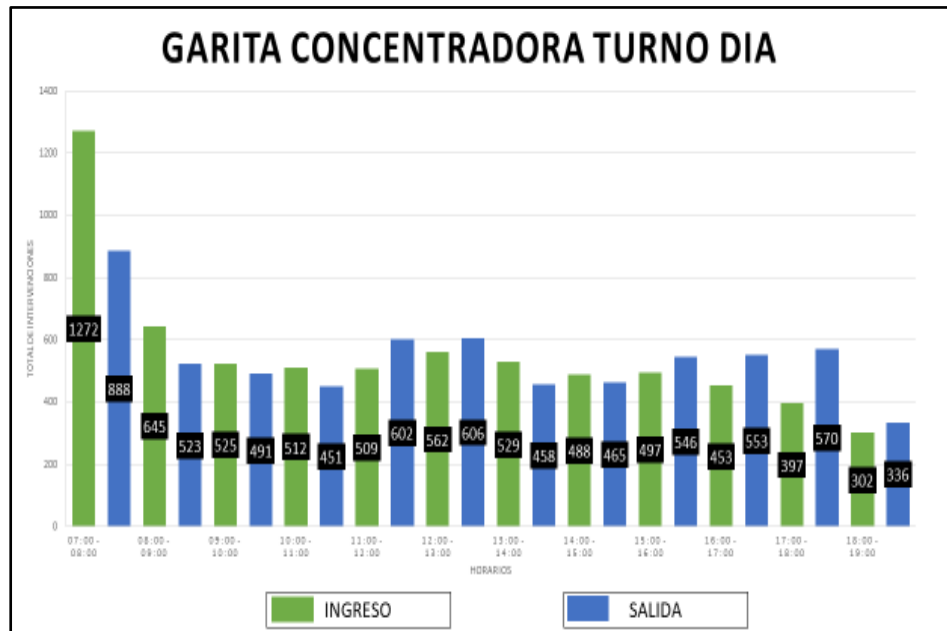
Total, de intervenciones por día:

Turno día: 13 180

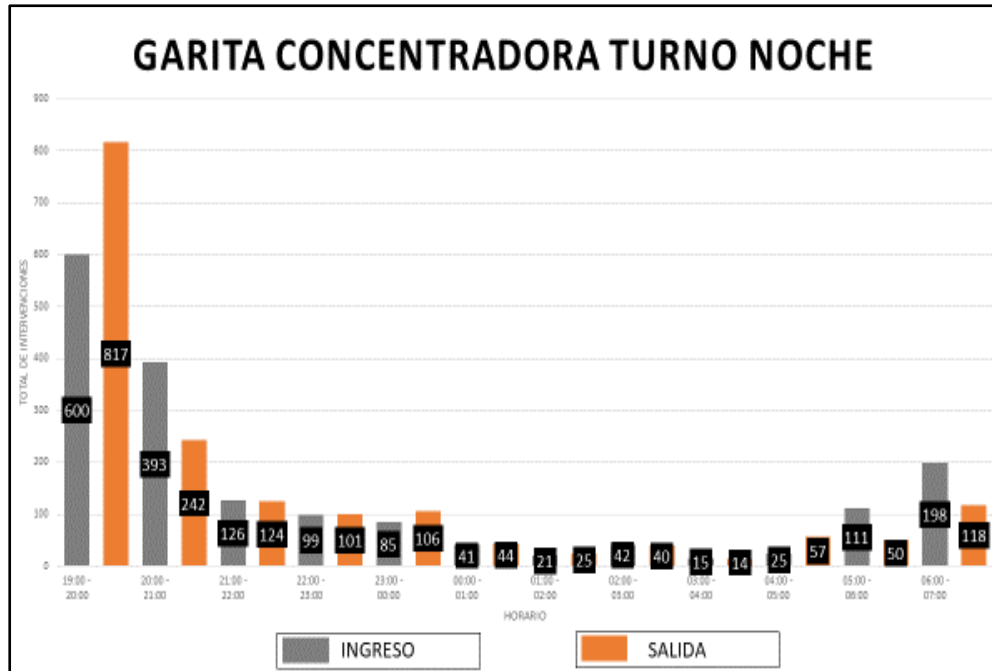
Turno noche: 3 494

Figura 31

Garita Concentradora Turno Día



Elaboración: Propia

Figura 32*Garita Concentradora Turno Noche*

Elaboración: Propia

d. GARITA AEROPUERTO

. Total, de intervenciones al mes: 4973

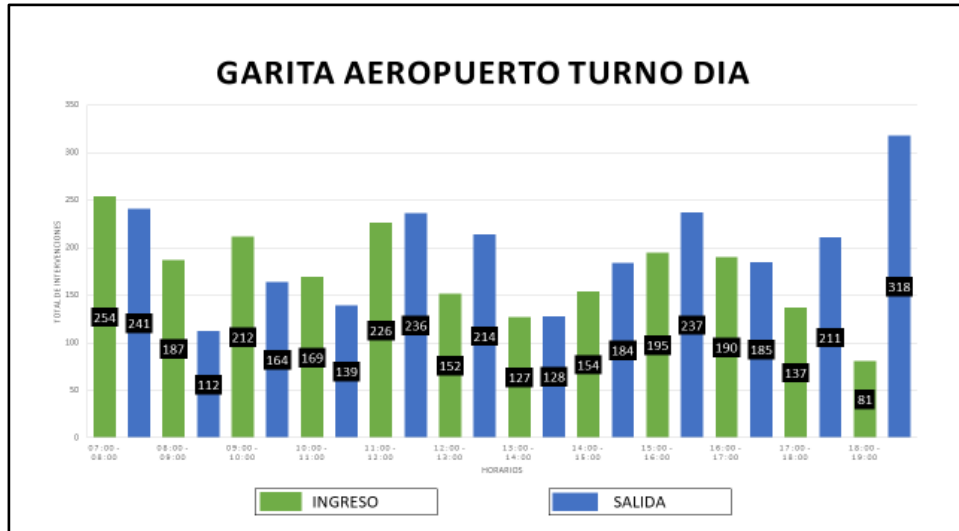
. Total, de intervenciones por día:

. Turno día: 4 453

. Turno noche: 520

Figura 33

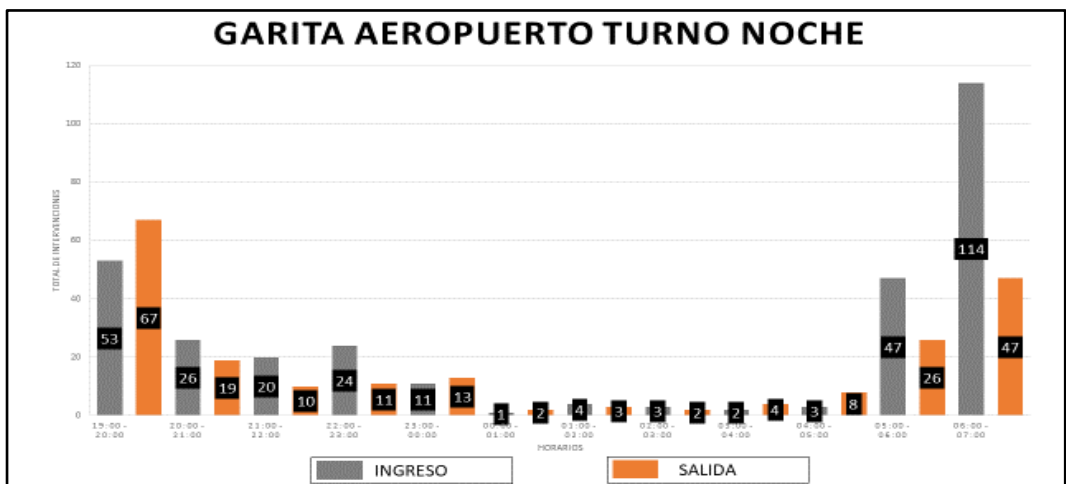
Garita Aeropuerto Turno Día



Elaboración: Propia

Figura 34

Garita Aeropuerto Turno Noche

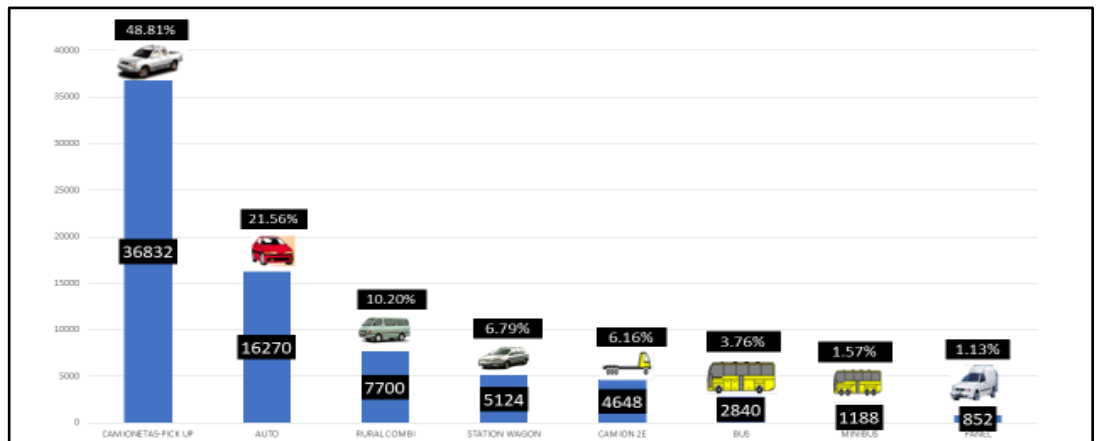


Elaboración: Propia

e. INDICADOR POR TIPO DE VEHICULO

Figura 35

Tipo de Vehículo



Elaboración: Propia

Figura 36

Vehículos Asignados a PVPSA y Recorrido

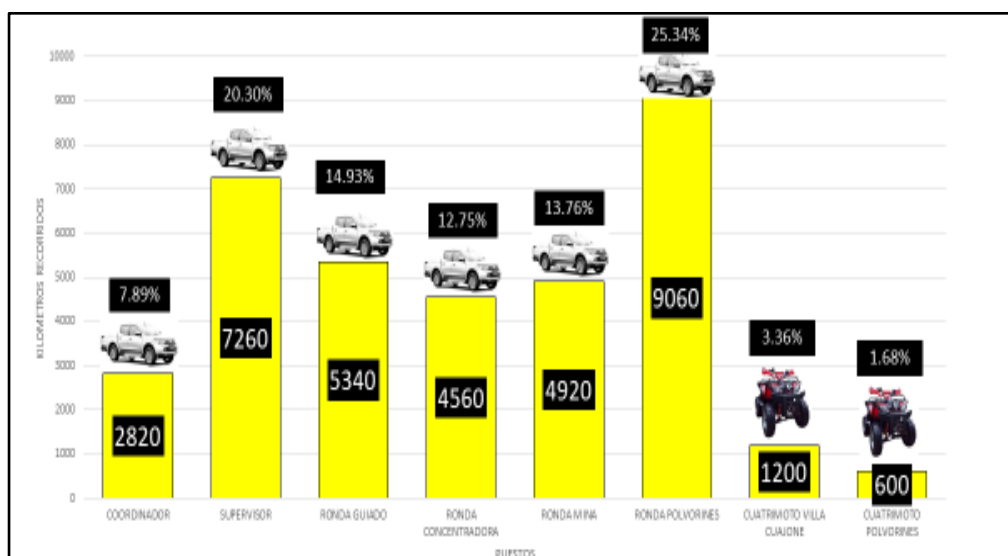
KILOMETROS RECORRIDOS AL MES		35760			
VEHICULOS ASIGNADOS A PVPSA - CUAJONE					
N°	TIPO VEHICULO	RECORRIDO POR TURNO KM	RECORRIDO POR DIA KM	RECORRIDO MENSUAL KM	%
1	COORDINADOR	47	94	2820	7.89%
2	SUPERVISOR	121	242	7260	20.30%
3	RONDA GUIADO	89	178	5340	14.93%
4	RONDA CONCENTRADORA	76	152	4560	12.75%
5	RONDA MINA	82	164	4920	13.76%
6	RONDA POLVORINES	151	302	9060	25.34%
7	CUATRIMOTO VILLA CUAJONE	20	40	1200	3.36%
8	CUATRIMOTO POLVORINES	20	20	600	1.68%
TOTAL		606	1192	35760	100.00%

Elaboración: Propia

**f. RECORRIDO MES DE ABRIL, DE VEHICULOS ASIGNADOS A
PVPSA-CUAJONE**

Figura 37

Kilómetros Recorridos por Personal de la Empresa



Elaboración: Propia

g. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Intensa labor de Control Vehicular en las Garitas de Moquegua y Mina.

Intenso desplazamiento vehicular durante las 24hrs (1 192 Km diarios de recorrido)

Nulo índice de accidentabilidad en el personal de agentes.

Se presentó 01 accidente leve (despiste) en el espacio de la medición.

Se aprecia en el Análisis de ingreso vehicular que el mayor porcentaje de ingresos y salidas vehiculares es de las Camionetas tipo Pick Up y en segundo lugar los autos tipo Sedan.

El intenso control vehicular genera mayor empleo de formatos para hojas de Control Vehicular en todos los puestos por donde transitan unidades móviles

h. SUGERENCIAS

Observar la posibilidad de que los conductores en turno nocturnos puedan ser relevados luego de 06 horas de labor, previa evaluación del supervisor de turno.

Incrementar el número de agentes durante las horas “punta” en las Garitas Moquegua y Garita Mina con el fin de permitir mayor fluidez en el ingreso y salida de móviles.

Implementar a la Garita Moquegua con mayor número de teléfonos escáner para agilizar los controles de ingreso y salida.

Equipar a las garitas de control de acuerdo a la afluencia vehicular y de personas de servidores que se encuentren conectados en red con la central a fin de remitir en forma inmediata información del movimiento de cada uno de estos puestos; y en caso de no contarse con el servicio de internet el agente podría trasladar la información en un USB que sería entregado al término del servicio a la OCE.

Solicitar el incremento a PVPSA de formatos para Control Vehicular, Relación de Enseres.

Reorientar las capacitaciones con el fin de evitar el estrés por manejo y por trabajo en el personal de PVPSA.

Solicitar la presencia de la Asistente Social de atender situaciones personales y familiares en el personal de agentes que podrían estar afectando su desempeño laboral.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Como características en la Empresa bajo estudio se observa, que No existe en la Empresa una valoración apropiada de la gestión del riesgo empresarial, debido principalmente a la ausencia de una cultura de Seguridad Patrimonial, por parte de la alta dirección de la empresa y se aprecia que no cuenta esta, con una estrategia y un sistema de Seguridad Patrimonial. (El 71 % de los funcionarios encuestados indican que el área de Seguridad Patrimonial tiene el nivel de Departamento dentro de la organización)

SEGUNDA: La Empresa Minera vienen gestionando riesgos, sin embargo, no lo hace en forma estratégica, sistémica y holística que abarque la seguridad integral de la organización y que se pueda implantar con criterios de gestión de calidad. (El 74 % de los funcionarios de los diferentes niveles y áreas, reportan sus riesgos a la Dirección de la Empresa y no al Departamento de Seguridad patrimonial como corresponde)

TERCERA: La Empresa Minera observada, valora la importancia de la Seguridad Patrimonial, pero no cuentan con un Modelo Estratégico para el área, se aprecia que el responsable de Seguridad Patrimonial no articula con otras áreas y tienen limitaciones presupuestales. (El 36 % de los Funcionarios entrevistados refieren que el departamento de Seguridad patrimonial, tienen complejidad en su Normas, lo que dificulta desarrollar una política estratégica de Seguridad Patrimonial en la Empresa)

CUARTA: En la Empresa Minera, el criterio es darles su más alta prioridad a los colaboradores orientando todo el sistema para protegerlos; compromiso de la Alta

Dirección con la seguridad integral; fomento de valores y comportamientos asociados a la seguridad de activos.

QUINTA: La Empresa Minera no cuentan en su sistema, con un Registro o Data de las actividades del área de Seguridad Patrimonial (Seguridad Civil o Asuntos Internos) lo que dificulta apreciar, evaluar y conocer sus desempeños como una diagnosis situacional del área. Cuenta con soporte tecnológico limitado, para su labor. (El 42 % de los Funcionarios indican, haber tenido pérdidas en su área con costos, que bordean los S/ 100,000, en el periodo de observación; sin embargo, la información detallada de los sucesos que ocasionaron esta afectación, no se encuentra registrada en el Departamento de Seguridad Patrimonial).

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se debe implementar un Modelo de Seguridad Patrimonial en la Empresa, considerando que su aporte es importante para los inversionistas y para las empresas Mineras, independientemente del modelo estructural u organizativo que tengan implantado, ya sea funcional o de gestión basado en proyectos o procesos.

SEGUNDA: Aplicar el Modelo propuesto que es la resultante de un nuevo paradigma, que expresa enfocarse en la estrategia organizacional, tener una visión integral de la Seguridad y una metodología (gestión del sistema) que entre muchos cambios asegura los registros de las actividades (data) del área en forma permanente

TERCERA: Se hace necesario el Modelo Estratégico de Seguridad Patrimonial, para minimizar los riesgos a los que están expuestos los colaboradores de todos los niveles, determinándose en este, la necesidad de que el responsable de la seguridad patrimonial, articule con las diferentes áreas de la operación sus responsabilidades, debiendo contar con facilidades presupuestales, considerándose estas como inversiones para asegurar los activos de la empresa.

CUARTA: Se propone un Modelo que promueva y mantenga al mayor nivel posible, la seguridad de los colaboradores y el patrimonio Empresarial en todas las áreas de la operación previniendo todo tipo de afectación provocado por agentes propios o extraños a la organización, fomentando los valores y comprometiéndolos con la Seguridad de los activos de la empresa.

QUINTA: El Modelo propuesto es la resultante de un nuevo paradigma que expresa el enfocarse en la estrategia organizacional, tener una visión integral de la

Seguridad y aplicar una metodología (gestión del sistema) que entre muchos cambios asegura los registros de las actividades (data) del área en forma permanente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adrianzen, R. (1992) “*Optimización del Mantenimiento, Bienestar y Seguridad en la Unidad de Producción Bayovar.*”, Perú.
- Alcocer, J. (2010) “*Elaboración Del Plan De Seguridad Industrial Y Salud Ocupacional Para La E.E.R.S.A.*” – Central De Generación Hidráulica Alao. Riobamba – Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/950/1/85T00168%20pdf>
- Alvear, I. (2017). *Plan estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la Empresa de seguridad privada INPROSECURITY Cia. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, período año 2017.* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7705/1/22T0394.pdf>
- Arellano, V. (2015) “*Gestión de Procesos en la Seguridad Patrimonial Privada: Caso Unidad Operativa Ares SAC 2015*” Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Baray, H. L. Á. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación.* Juan Carlos Martínez Coll. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=r93TK4EykfUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=libros+de+metodologia+de+la+investigacion+&ots=iynhWZm_IA&sig=XW-IJebE0LrnFk2rWHy8s4hWAZM#v=onepage&q=libros%20de%20metodologia%20de%20la%20investigacion&f=false

- Bárcena Coqui, M. (2000). La reconceptualización de la seguridad: el debate contemporáneo. *Revista Mexicana de Política Exterior*, p. 12.
- Cardona A., O. D. (2001). *EVALUACIÓN DE LA AMENAZA, LA VULNERABILIDAD Y EL RIESGO*. Bogota, Colombia . Obtenido de [http://www.planesmojana.com/documentos/estudios/19_Evaluacion%20de%20la%20amenaza\(1\)%20Omar%20D.%20Cardona.pdf](http://www.planesmojana.com/documentos/estudios/19_Evaluacion%20de%20la%20amenaza(1)%20Omar%20D.%20Cardona.pdf)
- Comision de Seguridad Humana. (2003). *Aplicación del concepto de seguridad humana y el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad de los Seres Humanos*. USA. Retrieved from <https://www.unocha.org/sites/dms/HSU/Publications%20and%20Products/Human%20Security%20Tools/Human%20Security%20in%20Theory%20and%20Practice%20Spanish.pdf>
- Espinoza, J. M. (2013) “Planeamiento Estratégico como instrumentos de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana” Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/1f7b/4917ed43fea0a5cbaf2ba55c27db71f15b2d.pdf>
- Flores Q., P. G. (2003). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL EN MINERÍA SUBTERRÁNEA*. Tacna, Peru . Obtenido de <file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/234190525-mineria-marco-teorico-pdf.pdf>

- Flores Q., P. G. (2009). *“Implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional en Minería subterránea 2009”*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna.
- Fred, R. D. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (Novena edición ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Fayol, H. (1919). *Administracion Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina : Ateneo. Obtenido de <https://www.slideshare.net/pilita2013/fundamentos-de-la-seguridad-integral-26760884>
- Freire R., D. M. (2014) *“Análisis de los beneficios en las pequeñas y medianas empresas por el uso de los productos y servicios de aseguramiento patrimonial en la ciudad de Quito”* FLACSO Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede Ecuador Departamento De Desarrollo, Ambiente y Territorio,2014. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7456/2/TFLACSO-2014DMFR.pdf>
- Gines Trinidad, R. *“Rediseño De La Estructura De Un Sistema De Seguridad Física Bajo Un Esquema De Planeación Normativa-Adaptativa”* Universidad Nacional Autónoma De México.
- Gómez, M. S. (29 de Enero de 2016). La seguridad y las infraestructuras críticas. Sectores estratégicos. Presente y futuro. *Asociación Española de Empresas de*

Seguridad. Obtenido de <https://manuel Sanchez.com/2016/01/29/la-seguridad-y-las-infraestructuras-criticas-sectores-estrategicos-presente-y-futuro/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición McGraw-Hill. Educación, México. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxjb250YWRlcmlhcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMxMTY0NzkxNzliZmYw>

Hitt, Michael, A. *Administración PEARSON EDUCACIÓN*, México, 2006

ISBN: 970-26-0760-4

Administración Michael A. Hitt Texas A&M University J. Stewart Black

University of Michigan Lyman W. Porter University of California, Irvine

file:///C:/Users/Victor%20Arellano/Downloads/Administracion-Michael-A.-

Hitt-J.-Stewar.pdf

Hobbes, T. (2009). *La Noción de Seguridad*. *FACULTAD DE DERECHO Y*

CIENCIAS POLÍTICAS, 97-124. Obtenido de

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/viewFile/281/236>

Hueso, G. V. (2000). *La transformación de los conflictos por medios pacíficos*.

Retrieved from file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/Dialnet-JohanGaltung-

595158.pdf

Isturitz, J. J. (2006). *La Seguridad Integral*. España. Obtenido de

file:///C:/Users/EQUIPO/Downloads/La%20seguridad%20integral%20(1).pdf

Jiménez Castro, W. (1990). *Introducción a la teoría Administrativa*. Mexico: Limusa.

Obtenido de <https://administracioniutirla.blogspot.com/>

Lubomira Kubica M. (2015). “*El riesgo y la responsabilidad objetiva*” Universidad de

Girona. Cataluña España. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10803/328430>

Merino, M., & Pérez, P. J. (2008). *Definición de seguridad privada*. Obtenido de

<https://definicion.de/seguridad-privada/>

Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial

Limusa. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=ZEJ7-0hmvhwC&oi=fnd&pg=PA219&dq=libros+de+metodologia+de+la+investigacion+&ots=i0bCuXLg20&sig=0KxisWGZ59TZ_tHwO22rv113pQQ#v=onepage&q=libros%20de%20metodologia%20de%20la%20investigacion&f=false

Norma OHSÁ 18001 2010 Perú.

Ocampo, J. F., Blandón, O. J., & Bustamante, J. E. (2011). *Diagnostico Estrategico* .

Colombia . Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/56171869/TRABAJO-ESCRITO-DIAGNOSTICO-ESTRATEGICO>

Rae, (s.f.) Definicion de seguridad Obtenido de <https://dle.rae.es/seguridad>

Rivas, E. (2017). *Definición, aspectos relevantes, y cómo se organiza un servicio de*

Seguridad Patrimonial. Argentina . Obtenido de

<http://www.forodeseguridad.com/artic/segcorp/7229-que-es-la-seguridad-patrimonial.htm>

Rodríguez Sánchez, G. (2016). *LAS TEORÍAS DE LA SEGURIDAD*. *Centro de Analisis de Seguridad con Democracia CESADE*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325023212_LAS_TEORIAS_DE_LA_SEGURIDAD

Román, M. Z. (2016). *MANUAL DEL GUARDIA DE SEGURIDAD*. Educar para Trascender . Obtenido de <https://www.itson.mx/micrositios/plazas/administrativas/Documents/1%203%20GUIA%20DE%20ESTUDIO%20GUARDIA%20DE%20SEGURIDAD%20ITSON.pdf>

Ruiz C, C. L. M. (2008) “*Propuesta De Un Plan De Seguridad Y Salud Para Obras De Construcción*” Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/181/LA_MADRID_CARINA_PROPUESTA_PLAN_SEGURIDAD_SALUD_OBRAS_DE_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz R., R. y Nieto D., J. J. (2016).” *Gestión de Seguridad Para Disminuir el Índice de Accidentabilidad en la Construcción de Edificaciones Multifamiliares*” Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/2665/ruiz_nieto.pdf;jsessionid=E36706F1BA4F8F3BBC3A639CF371FECE?sequence=1

San José, C. I. (2013). “*Proceso De Gestión De Riesgos Y Seguros En Las Empresas* “. Edit. Molinuevo, Gráficos, S.L España Obtenido de

https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/web_el_proceso_de_gestion_de_riesgos_en_las_empresas_2013_0.pdf

Simon SI, F. P. (2005). *Building a Better Safety Vehicle: Leadership-Driven Culture Change at General Motors Safety Culture*. Obtenido de <https://imastres.es/cultura-preventiva-i/>

Valdivieso G., L. (2003) “*Seguridad e Higiene en la Compañía Minera Caylloma S.A.*” Universidad Mayor de San Marcos Lima, Perú. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/Influencia%20de%20la%20Seguridad%20e%20Higiene%20en%20el%20desempeno%20de%20los%20trabajadores.htm>

Wheelen T., y Hunger D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Proceso de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México S.A. 10-18.

<file:///C:/Users/Victor%20Arellano/Downloads/Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20pol%C3%ADtica%20de%20negocios%2010ed%20-%20WHEELLEN%20y%20Hunger.pdf>

ANEXOS

Instrumentos de Investigación

Anexo 1

Cedula-Ficha De Observación, Análisis Documental y Reporte de Observaciones

1.-Nombre del Documento sometido a Observación	
1.1.Fecha y Hora de Observación	
1.2.Observador(es)	
2.-TIPO DE DOCUMENTO/ situación documentaria	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
3.-FECHADE EMISION DEL DOCUMENTO	
4.-DEPARTAMENTO Y AUTOR DEL DOCUMENTO OBSERVADO	
5.-OBSERVACIONES GENERALES AL DOCUMENTO	
6.- OBSERVACIONES ESPECÍFICAS AL DOCUMENTO UTILIZANDO CATEGORÍAS O SUBCATEGORÍAS DE OBSERVACIÓN	
A.-ANOTACIONES INTERPRETATIVAS AL DOCUMENTO OBSERVADO	
B.-ANOTACIONES TEMÁTICAS POR AREA	
C.-ANOTACIONES TECNICAS PERSONALES	
7.-CONCLUSIONES/ Informe - Reporte según Categorías observables	
8.-Revisado por:	
9.Fecha y Hora de Revisión	

Elaboración: Propia

Anexo 2

Cedula Básica de la Entrevista

AREA DE TRABAJO
ALCANCE:
PERIODO DE ENTREVISTA

E/X°. Investigación	CEDULA GENERAL / Modalidad Abierta														
Objetivo															
Sujetos															
Lugar															
Perfil y Cronograma	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sesiones</th> <th>Fecha</th> <th>Hora</th> <th>Sujeto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">02 por persona</td> <td></td> <td>12 m</td> <td>Gerencias Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Encargados de Área y operadores Nombre: _____</td> </tr> </tbody> </table>				Sesiones	Fecha	Hora	Sujeto	02 por persona		12 m	Gerencias Nombre: _____			Encargados de Área y operadores Nombre: _____
Sesiones	Fecha	Hora	Sujeto												
02 por persona		12 m	Gerencias Nombre: _____												
			Encargados de Área y operadores Nombre: _____												
Selección de los participantes	<p>En la primera, de preselección se utiliza una entrevista previa con los directivos de la empresa encargados de la seguridad patrimonial a fin de reunir a los sujetos con las características del perfil requerido para el estudio.</p> <p>La segunda selección, se realiza entrevistas de coordinación, minutos antes del inicio de cada sesión.</p> <p>La tercera, se ejecuta la entrevista</p>														
Tópicos a tratar (en relación con la variable)	<p>Las preguntas son abiertas y se obtendrá información acerca de los siguientes tópicos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico Estratégico de la situación de la Seguridad Patrimonial • Opciones estratégicas • Estrategia de Seguridad Patrimonial • Operaciones, procesos y tecnologías de soporte 														

Elaboración: Propia

Anexo 3

Cuestionario a aplicarse en la Entrevista

Preguntas	Observaciones y anotaciones importantes
a. Del Diagnostico Estratégico	
1. ¿Cómo se organiza y se gestiona la seguridad patrimonial en su área? ¿Existe alguna condición o conocimiento para la gestión de la seguridad patrimonial en su área? ¿Cuál considera que es el nivel de implementación en cuanto a seguridad patrimonial en su Área? ¿La Empresa maneja otras alternativas?	
2. ¿Cuál es el nivel profesional del responsable de Seguridad patrimonial de su Área?	
3. ¿A quién reporta el responsable de seguridad patrimonial de su Área?	
4. ¿Cuántas personas trabajan en seguridad Patrimonial de la Empresa?	
5. Indique con qué personal externo cuenta de forma recurrente en apoyo de las funciones incluidas en Seguridad Patrimonial	
6. ¿Qué actividades son responsabilidad del área de Seguridad Patrimonial?	
7. ¿Qué funciones relacionadas con la gestión de la Seguridad Patrimonial ha subcontratado?	
8. ¿Se reportan los riesgos de Seguridad Patrimonial a la Dirección General de la Empresa?	
9. ¿Solicitan el resto de áreas de su organización servicios o asesoramiento de Seguridad Patrimonial para apoyar las actividades de negocio?	
10. ¿Cómo definiría a la empresa en materia de seguridad?	
11. Indique las principales dificultades que encuentra su organización para desarrollar una política/estrategia de Seguridad Patrimonial	
12. ¿Se analizan los riesgos de seguridad como paso previo a la aprobación de nuevos productos, servicios o instalaciones?	
13. Señale qué presupuesto ha dedicado su organización a la Seguridad Patrimonial sin incluir servicios de vigilancia y escolta	
14. ¿Cuáles son las cinco amenazas que más le preocupan?	
15. ¿A tenido su organización pérdidas derivadas de incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018?	
16. Cuantía de las pérdidas por incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018	

17. <i>¿Se han estimado otras pérdidas derivadas del incidente de seguridad?</i>	
18. <i>¿En qué medida se cumplen estos planes?</i>	
19. <i>¿Qué tres tendencias actuales considera que están ya causando un impacto mayor en el sector de la seguridad?</i>	
20. <i>En su opinión ¿Qué aspectos deberían quedar cubiertos por la nueva Ley de Seguridad Privada?</i>	
b. De las opciones Estratégicas	
1. <i>Cuales son las Opciones y Prioridades Estratégicas que la Empresa Considera Importantes para la Seguridad Patrimonial</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores y las personas 2. Los compromisos asumidos 3. Cultura de seguridad 4. Prácticas de trabajo seguras. 5. Inversión en operaciones 6. Alto desempeño y calidad 7. Capacitación en Seguridad 8. Salud Ocupacional 9. Valores 10. Atraer y retener al mejor capital humano 11. Entorno laboral positivo 12. Gestión por procesos 	
c. De la Estrategia de Seguridad Patrimonial	
1. <i>¿Cómo es la Seguridad Patrimonial en la Mina? ¿ Que entorno de trabajo existe que la promueve o la deteriora? ¿Cuáles son los Peligros subyacente? ¿Cómo es la Siniestralidad en mina?</i>	
2. <i>¿ Cómo es la Política Empresarial en Seguridad Patrimonial (División en Campos)? ¿Con que programas de Calidad Empresarial cuentan al respecto? y ¿Cómo es la Conducción Estratégica de la misma?</i>	
3. <i>¿Cuáles son los paradigmas en Gestión de la Seguridad Minera Patrimonial en la mina? ¿Cuáles son los tradicionales y cuáles son los modernos?</i>	
4. <i>¿Cómo son las Funciones Estratégicas de la Seguridad Minera Patrimonial en la mina? ¿Cómo es su Variación de la Función? ¿Qué Normativas se toman en cuenta? ¿Cuál es el Compromiso estratégico por posible siniestro?</i>	
5. <i>¿Cómo es La Evaluación de los Riesgos Patrimoniales? ¿Cuál es la Política Empresarial al</i>	

<i>Respecto? ¿Cuál es la Relación costo/beneficio? ¿Cómo se procede en la Evaluación de Riesgos?</i>	
<i>6. Cómo es la Gestión de los Recursos en los Riesgos Patrimoniales de la mina? ¿Cuál es la Disponibilidad de Recursos? ¿Qué Movilidad y desplazamientos se dan en los colaboradores? ¿Cómo se ve los Rendimientos y desempeño al respecto? ¿Cómo es el Control Patrimonial?</i>	
<i>d. De las Operaciones, procesos y tecnologías de soporte</i>	
<i>1. ¿Cómo es el Diseño Estructural y Técnico Adoptado por la Empresa Minera? ¿Cuáles son las condiciones técnicas actuales? ¿Cuál es el Modelo Actual para la Gestión de la Seguridad Patrimonial y procesos? ¿Existe una Descripción de los procesos de Seguridad Patrimonial? ¿Con Qué Soporte tecnológico cuenta la seguridad patrimonial? ¿Se realiza Informes técnicos? ¿Cuál es el Riesgo en Instalaciones y otros activos? ¿Cómo es la Protección de personal importante? ¿Qué nivel de coordinación existe con el gobierno nacional en cuanto a Seguridad del Estado? ¿Cómo es la Seguridad Perimétrica? ¿Hay Conflicto Social? ¿Cómo es el Sistema de Comunicación que emplea la empresa minera? ¿Qué Aspectos Competenciales y de desempeño están de por medio? ¿Existe algún Sistema formal de Entrenamiento y Capacitación en Seguridad Patrimonial? ¿Cuál es el Clima que se vive al respecto? ¿Qué Feedback se recibe?</i>	
Observaciones finales:	
Reporte y apuntes importantes	
Realizado por: Víctor Marcel Arellano Chirinos Asistentes	Firmas

Anexo 4

Validación de experto del contenido del Cuestionario

<p>I. DATOS GENERALES</p> <p>a. Nombre del Evaluador...: Doctor Giovani Zeballos Delgado</p> <p>b. Cargo.....: Docente Posgrado</p> <p>c. Especialidad.....: Gerencia Estratégica</p> <p>d. Nombre del instrumento: _CEDULA DE ENTREVISTA</p> <p>e. Título de la investigación: “MODELO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL EN UNA EMPRESA MINERA”</p> <p>f. Autor de la investigación:</p> <p style="padding-left: 40px;">i. Magister : Víctor Marcel Arellano Chirinos</p>
<p>II. CRITERIOS DE VALIDACION</p> <p>De acuerdo a los siguientes criterios califique con 1, 2, 3 o 4 cada uno de los ítems según corresponda</p>

CATEGORIA	CALIFICACIÓN		INDICADOR	
	Valoración %	Descripción		
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1	0-25	No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2	26-50	Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3	51-75	Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4	76-100	Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1	0-25	No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2	26-50	Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3	51-75	Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	76-100	Alto nivel	Ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1	0-25	No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2	26-50	Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3	51-75	Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4	76-100	Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1	0-25	No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2	26-50	Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3	51-75	Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4	76-100	Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

VARIABLE: Modelo Estratégico de Seguridad						
DIMENSION	Ítem	1	2	3	4	Observaciones
Diagnostico Estratégico	<p>1. ¿Cómo se organiza y se gestiona la seguridad patrimonial en su área? ¿Existe alguna condición o conocimiento para la gestión de la seguridad patrimonial en su área? ¿Cuál considera que es el nivel de implementación en cuanto a seguridad patrimonial en su Área? ¿La Empresa maneja otras alternativas?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel profesional del responsable de Seguridad patrimonial de su Área?</p> <p>3. ¿A quién reporta el responsable de seguridad patrimonial de su Área?</p> <p>4. ¿Cuántas personas trabajan en seguridad Patrimonial de la Empresa?</p> <p>5. Indique con qué personal externo cuenta de forma recurrente en apoyo de las funciones incluidas en Seguridad Patrimonial</p> <p>6. ¿Qué actividades son responsabilidad del área de Seguridad Patrimonial?</p> <p>7. ¿Qué funciones relacionadas con la gestión de la Seguridad Patrimonial ha subcontratado?</p> <p>8. ¿Se reportan los riesgos de Seguridad Patrimonial a la Dirección General de la Empresa?</p> <p>9. ¿Solicitan el resto de áreas de su organización servicios o asesoramiento de Seguridad Patrimonial para apoyar las actividades de negocio?</p> <p>10. ¿Cómo definiría a la empresa en materia de seguridad?</p>				x	

	<p>11. Indique las principales dificultades que encuentra su organización para desarrollar una política/estrategia de Seguridad Patrimonial</p> <p>12. ¿Se analizan los riesgos de seguridad como paso previo a la aprobación de nuevos productos, servicios o instalaciones?</p> <p>13. Señale qué presupuesto ha dedicado su organización a la Seguridad Patrimonial sin incluir servicios de vigilancia y escolta</p> <p>14. ¿Cuáles son las cinco amenazas que más le preocupan?</p> <p>15. ¿A tenido su organización pérdidas derivadas de incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018?</p> <p>16. Cuantía de las pérdidas por incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018</p> <p>17. ¿Se han estimado otras pérdidas derivadas del incidente de seguridad?</p> <p>18. ¿En qué medida se cumplen estos planes?</p> <p>19. ¿Qué tres tendencias actuales considera que están ya causando un impacto mayor en el sector de la seguridad?</p> <p>20. En su opinión ¿Qué aspectos deberían quedar cubiertos por la nueva Ley de Seguridad Privada?</p>					
Opciones Estratégicas	<p>1. ¿Cuáles son las Opciones y Prioridades Estratégicas que la Empresa Considera Importantes para la Seguridad Patrimonial en cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores y las personas 2. Los compromisos asumidos 3. Cultura de seguridad 4. Prácticas de trabajo seguras. 5. Inversión en operaciones 6. Alto desempeño y calidad 7. Capacitación en Seguridad 			x		

	8. Salud Ocupacional 9. Valores 10. Atraer y retener al mejor capital humano 11. Entorno laboral positivo 12. Gestión por procesos					
Estrategia de Seguridad Patrimonial	1. ¿Cómo es la Seguridad Patrimonial en la Mina? ¿Qué entorno de trabajo existe que la promueve o la deteriora? ¿Cuáles son los Peligros subyacente? ¿Cómo es la Siniestralidad en mina? 2. ¿Cómo es la Política Empresarial en Seguridad Patrimonial (División en Campos)? ¿Con que programas de Calidad Empresarial cuentan al respecto? y ¿Cómo es la Conducción Estratégica de la misma? 3. ¿Cuáles son los paradigmas en Gestión de la Seguridad Minera Patrimonial en la mina? ¿Cuáles son los tradicionales y cuáles son los modernos? 4. ¿Cómo son las Funciones Estratégicas de la Seguridad Minera Patrimonial en la mina? ¿Cómo es su Variación de la Función? ¿Qué Normativas se toman en cuenta? ¿Cuál es el Compromiso estratégico por posible siniestro? 5. ¿Cómo es La Evaluación de los Riesgos Patrimoniales? ¿Cuál es la Política Empresarial al Respecto? ¿Cuál es la Relación costo/beneficio? ¿Cómo se procede en la Evaluación de Riesgos? 6. ¿Cómo es la Gestión de los Recursos en los Riesgos Patrimoniales de la mina? ¿Cuál es la Disponibilidad de Recursos? ¿Qué Movilidad y desplazamientos se dan en los colaboradores? ¿Cómo se ve los Rendimientos y desempeño al respecto? ¿Cómo es el Control Patrimonial?				x	

<p>Operaciones, procesos y tecnologías de soporte</p>	<p>1. ¿Cómo es el Diseño Estructural y Técnico Adoptado por la Empresa Minera? ¿Cuáles son las condiciones técnicas actuales? ¿Cuál es el Modelo Actual para la Gestión de la Seguridad Patrimonial y procesos? ¿Existe una Descripción de los procesos de Seguridad Patrimonial? ¿Con Qué Soporte tecnológico cuenta la seguridad patrimonial? ¿Se realiza Informes técnicos? ¿Cuál es el Riesgo en Instalaciones y otros activos? ¿Cómo es la Protección de personal importante? ¿Qué nivel de coordinación existe con el gobierno nacional en cuanto a Seguridad del Estado? ¿Cómo es la Seguridad Perimétrica? ¿Hay Conflicto Social? ¿Cómo es el Sistema de Comunicación que emplea la empresa minera? ¿Qué Aspectos Competenciales y de desempeño están de por medio? ¿Existe algún Sistema formal de Entrenamiento y Capacitación en Seguridad Patrimonial? ¿Cuál es el Clima que se vive al respecto? ¿Qué Feedback se recibe?</p>				<p>x</p>	

Elaboración: Propia

III. OPINIION DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**BUENO** ✓

Lugar/Fecha: Arequipa, enero 2019


Firma del experto informante

DNI

<p>I. DATOS GENERALES</p> <p>a. Nombre del Evaluador...: Dr. Adolfo Donayre Sarolli</p> <p>b. Cargo.....: Dr. en Investigación Científica</p> <p>c. Especialidad.....: Gestión de Bienes Patrimoniales</p> <p>d. Nombre del instrumento: <u>CEDULA DE ENTREVISTA</u></p> <p>e. Título de la investigación: “MODELO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL EN UNA EMPRESA MINERA”</p> <p>f. Autor de la investigación:</p> <p style="padding-left: 40px;">i. Magister : Víctor Marcel Arellano Chirinos</p>
<p>II. CRITERIOS DE VALIDACION</p> <p>De acuerdo a los siguientes criterios califique con 1, 2, 3 o 4 cada uno de los ítems según corresponda</p>

CATEGORIA	CALIFICACIÓN		INDICADOR	
	Valoración %	Descripción		
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1	0-25	No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2	26-50	Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3	51-75	Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4	76-100	Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1	0-25	No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2	26-50	Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3	51-75	Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	76-100	Alto nivel	Ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1	0-25	No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2	26-50	Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3	51-75	Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4	76-100	Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1	0-25	No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2	26-50	Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3	51-75	Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4	76-100	Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

VARIABLE: Modelo Estratégico de Seguridad						
DIMENSION	Ítem	1	2	3	4	Observaciones
Diagnostico Estratégico	<p>1. ¿Cómo se organiza y se gestiona la seguridad patrimonial en su área? ¿Existe alguna condición o conocimiento para la gestión de la seguridad patrimonial en su área? ¿Cuál considera que es el nivel de implementación en cuanto a seguridad patrimonial en su Área? ¿La Empresa maneja otras alternativas?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel profesional del responsable de Seguridad patrimonial de su Área?</p> <p>3. ¿A quién reporta el responsable de seguridad patrimonial de su Área?</p> <p>4. ¿Cuántas personas trabajan en seguridad Patrimonial de la Empresa?</p> <p>5. Indique con qué personal externo cuenta de forma recurrente en apoyo de las funciones incluidas en Seguridad Patrimonial</p> <p>6. ¿Qué actividades son responsabilidad del área de Seguridad Patrimonial?</p> <p>7. ¿Qué funciones relacionadas con la gestión de la Seguridad Patrimonial ha subcontratado?</p> <p>8. ¿Se reportan los riesgos de Seguridad Patrimonial a la Dirección General de la Empresa?</p> <p>9. ¿Solicitan el resto de áreas de su organización servicios o asesoramiento de Seguridad Patrimonial para apoyar las actividades de negocio?</p> <p>10. ¿Cómo definiría a la empresa en materia de seguridad?</p>				x	

	<p>11. Indique las principales dificultades que encuentra su organización para desarrollar una política/estrategia de Seguridad Patrimonial</p> <p>12. ¿Se analizan los riesgos de seguridad como paso previo a la aprobación de nuevos productos, servicios o instalaciones?</p> <p>13. Señale qué presupuesto ha dedicado su organización a la Seguridad Patrimonial sin incluir servicios de vigilancia y escolta</p> <p>14. ¿Cuáles son las cinco amenazas que más le preocupan?</p> <p>15. ¿A tenido su organización pérdidas derivadas de incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018?</p> <p>16. Cuantía de las pérdidas por incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018</p> <p>17. ¿Se han estimado otras pérdidas derivadas del incidente de seguridad?</p> <p>18. ¿En qué medida se cumplen estos planes?</p> <p>19. ¿Qué tres tendencias actuales considera que están ya causando un impacto mayor en el sector de la seguridad?</p> <p>20. En su opinión ¿Qué aspectos deberían quedar cubiertos por la nueva Ley de Seguridad Privada?</p>					
Opciones Estratégicas	<p>1. ¿Cuáles son las Opciones y Prioridades Estratégicas que la Empresa Considera Importantes para la Seguridad Patrimonial en cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores y las personas 2. Los compromisos asumidos 3. Cultura de seguridad 4. Prácticas de trabajo seguras. 5. Inversión en operaciones 6. Alto desempeño y calidad 7. Capacitación en Seguridad 8. Salud Ocupacional 			x		

	<p>9. Valores</p> <p>10. Atraer y retener al mejor capital humano</p> <p>11. Entorno laboral positivo</p> <p>12. Gestión por procesos</p>					
Estrategia de Seguridad Patrimonial	<p>1. ¿Cómo es la Seguridad Patrimonial en la Mina? ¿Qué entorno de trabajo existe que la promueve o la deteriora? ¿Cuáles son los Peligros subyacente? ¿Cómo es la Siniestralidad en mina?</p> <p>2. ¿Cómo es la Política Empresarial en Seguridad Patrimonial (División en Campos)? ¿Con que programas de Calidad Empresarial cuentan al respecto? y ¿Cómo es la Conducción Estratégica de la misma?</p> <p>3. ¿Cuáles son los paradigmas en Gestión de la Seguridad Minera Patrimonial en la mina? ¿Cuáles son los tradicionales y cuáles son los modernos?</p> <p>4. ¿Cómo son las Funciones Estratégicas de la Seguridad Minera Patrimonial en la mina? ¿Cómo es su Variación de la Función? ¿Qué Normativas se toman en cuenta? ¿Cuál es el Compromiso estratégico por posible siniestro?</p> <p>5. ¿Cómo es La Evaluación de los Riesgos Patrimoniales? ¿Cuál es la Política Empresarial al Respecto? ¿Cuál es la Relación costo/beneficio? ¿Cómo se procede en la Evaluación de Riesgos?</p> <p>6. ¿Cómo es la Gestión de los Recursos en los Riesgos Patrimoniales de la mina? ¿Cuál es la Disponibilidad de Recursos? ¿Qué Movilidad y desplazamientos se dan en los colaboradores? ¿Cómo se ve los Rendimientos y desempeño al respecto? ¿Cómo es el Control Patrimonial?</p>				x	
Operaciones, procesos y tecnologías de soporte	<p>1. ¿Cómo es el Diseño Estructural y Técnico Adoptado por la Empresa Minera? ¿Cuáles son las condiciones técnicas actuales? ¿Cuál es el Modelo</p>				x	

	<p>Actual para la Gestión de la Seguridad Patrimonial y procesos?.¿Existe una Descripción de los procesos de Seguridad Patrimonial?¿ Con Qué Soporte tecnológico cuenta la seguridad patrimonial?¿Se realiza Informes técnicos?¿Cuál es el Riesgo en Instalaciones y otros activos?¿ Cómo es la Protección de personal importante?¿Qué nivel de coordinación existe con el gobierno nacional en cuanto a Seguridad del Estado?¿Cómo es la Seguridad Perimétrica?¿Hay Conflicto Social?¿ Cómo es el Sistema de Comunicación que emplea la empresa minera?¿Qué Aspectos Competenciales y de desempeño están de por medio?¿Existe algún Sistema formal de Entrenamiento y Capacitación en Seguridad Patrimonial?¿Cuál es el Clima que se vive al respecto?¿Qué Feedback se recibe?</p>					

Elaboración: Propia

III. OPINIION DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**BUENO**

Lugar/Fecha: Arequipa, enero 2019


Dr Adolfo Donayre Saroelli
DNI : 29607890

Anexo 5

Modelo de Matriz de Tabulación

CODIGO	PREGUNTA A B C E D OTROS						PREGUNTA A B C D OTROS					PREGUNTA SI NO		PREGUNTA SI NO		
001																
002																
003																
004																
005																
006																
007																
008																
009																
010																
011																
012																
013																
014																
015																
016																
017																
018																
019																
020																
totales																

Elaboración: Propia

Anexo 6*Modelo de Matriz de sistematización*

<i>COD.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>TOTAL</i>	<i>INDICE</i>	<i>Descripción</i>
002														
005														
007														
012														
001														
004														
006														
008														
010														
014														
015														
017														
019														
003														
009														
011														
013														
016														
018														
020														

Elaboración: Propia

Anexo 7

Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TITULO:		"MODELO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD PATRIMONIAL EN UNA EMPRESA MINERA"					
Problema		Objetivos		Hipotesis	Variable	Indicadores	Metodología
Problema General	Problemas Especificos	Objetivo General	Objetivos Especificos				
¿Cómo es la gestión de la seguridad patrimonial en la empresa minera?	¿Cuál es la situación de la gestión de la seguridad patrimonial?	Establecer las características de la seguridad Patrimonial en la empresa desde una visión estratégica gerencial	Determinar la situación estratégica de la seguridad patrimonial (Diagnosís)	Si la empresa realiza un acertado diagnóstico de su gestión de seguridad patrimonial será capaz de determinar hasta qué punto cuentan con un buen modelo para mantener el control sobre los mecanismos de protección y seguridad patrimonial establecidos.	Variable única : Modelo estratégico de seguridad patrimonial en una empresa minera.	Diagnóstico Estratégico	<p>Tipo de Investigación: Transversal (tiempo determinado) Nivel de Investigación: Descriptiva Método de Investigación: Descriptiva Población y Muestra: Por ser un caso se considerara a los cuadros directivos de la empresa minera Técnica: Levantamiento de información Entrevistas Análisis de datos</p>
	¿Cuáles son las Opciones y Prioridades Estratégicas que la Empresa Considera Importantes para la Seguridad Patrimonial en cuanto a:		Determinar las opciones estratégicas con las que se ha venido efectuando la seguridad patrimonial de la empresa			Opciones estratégicas	
	¿Cómo es la Estrategia Seguridad Patrimonial en la Mina?		Determinar los criterios fundamentales de la estrategia que emplea la empresa minera para su seguridad patrimonial			Estrategia de Seguridad Patrimonial	
	¿Cómo es el Diseño Estructural y Técnico Adoptado por la Empresa Minera para la Seguridad Patrimonial?		Establecer las Operaciones, procesos y tecnologías de soporte de la empresa en su Seguridad Patrimonial			Operaciones, procesos y tecnologías de soporte	
	¿Que posibilidades existen para encarar la seguridad patrimonial desde un modelo con perspectiva estratégica?		Establecer las posibilidades existen para encarar la seguridad patrimonial desde un modelo con perspectiva estratégica			Bases del Modelo y modelo propiamente dicho	

Elaboración: Propia

Anexo 8

Matriz de Tabulación

PREGUNTAS	RESPUESTAS												TOTAL
	Produccion	Energia	Transportes	Sanidad	Tecnologia	R.R.H.H.	Cultura	Distribucion	Infraestructura	Almacenes	Telecomunicacion	Otros	
1. ¿A qué Área pertenece en su organización?													
Frecuencia	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	22
Porcentaje	14%	14%	14%	9%	9%	9%	5%	5%	5%	5%	5%	9%	
Porcentaje Acumulado	14%	27%	41%	50%	59%	68%	73%	77%	82%	86%	91%	100%	TOTAL
2. ¿Qué nivel profesional ostenta el responsable de Seguridad Patrimonial?	Director de Departamento	Mando Intermedio	Tecnico Especialista	Otros									22
Frecuencia	16	2	1	3									
Porcentaje	73%	9%	5%	14%									
Porcentaje Acumulado	73%	82%	86%	100%									
3. ¿A quién reporta el responsable de Seguridad Patrimonial?	Director General	Seguridad Corporativa	Recursos Humanos	Director de Operaciones	Director Financiero	Otro							
Frecuencia	8	4	3	1	1	5							
Porcentaje	36%	18%	14%	5%	5%	23%							
Porcentaje Acumulado	36%	55%	68%	73%	77%	100%							
4. Señale cuántas personas trabajan en Seguridad Patrimonial en su organización (personal interno a tiempo completo)	De 1 a 5	De 6 a 11	De 17 a 20	Mas de 20									
Frecuencia	10	2	5	5									
Porcentaje	45%	9%	23%	23%									
Porcentaje Acumulado	45%	55%	77%	100%									
5. Indique con qué personal externo cuenta de forma recurrente en apoyo de las funciones incluidas en Seguridad Patrimonial	De 1 a 5	De 6 a 11	De 12 a 20	Mas de 20	Ninguno								
Frecuencia	6	1	4	10	1								
Porcentaje	27%	5%	18%	45%	5%								
Porcentaje Acumulado	27%	32%	50%	95%	100%								
6. ¿Qué actividades son responsabilidad del área de Seguridad Patrimonial?	Control de Accesos	Videovigilancia	Protección de Personas	Gestion de Riesgos	Gestion de Recursos y Presupuestos	Desarrollo de Politicas y Procedimientos	Estrategia y Planificacion	Recepcion y Gestion de Alarma (CRA)	Investigaciones	TOTAL			
Frecuencia	20	20	20	19	18	18	17	17	17	166			
Porcentaje	12%	12%	12%	11%	11%	11%	10%	10%	10%	100%			
Porcentaje de Casos	91%	91%	91%	86%	82%	82%	77%	77%	77%	755%			
7. ¿Qué funciones relacionadas con la gestión de la Seguridad Patrimonial ha subcontratado?	Mantenimiento de Sistemas de Seguridad	Servicios de Vigilancia de Seguridad	Recepcion y Gestion de Alarmas	Servicios de Escolta y Proteccion de personas	Investigacion Privada	Transporte de Fondos	TOTAL						
Frecuencia	22	20	16	13	12	11	94						
Porcentaje	23%	21%	17%	14%	13%	12%	100%						
Porcentaje de Casos	100%	91%	73%	58%	55%	50%	427%						

15. ¿A tenido la empresa o su area pérdidas derivadas de incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018?	Si	No	No sabe/no contesta																
Frecuencia	12	8	2																
Porcentaje	55%	36%	9%																
Porcentaje Acumulado	55%	91%	100%																
16. Cuantía de las pérdidas por incidentes de Seguridad Patrimonial en 2018	Entre 0 y 100 000	Entre 100 001 y 500 000	Es mas de 500 001	No se ha podido estimar															
Frecuencia	9	1	5	7															
Porcentaje	41%	5%	23%	32%															
Porcentaje Acumulado	41%	45%	68%	100%															
17. ¿Se han estimado otras pérdidas derivadas del incidente de seguridad?	Impacto Economico indirecto (coste de oportunidad, perdidas)	Impacto Reputacional (daño a la imagen corporativa)	Impacto Operativo (retrasos, perdidas de productividad)	Impacto Legal (sanciones administrativas, condenas judiciales)	Impacto contractual (garantias, indemnizaciones)	TOTAL													
Frecuencia	11	8	7	4	3	33													
Porcentaje	33%	24%	21%	12%	9%	100%													
Porcentaje de Casos	50%	36%	32%	18%	14%	150%													
18. ¿En qué medida se cumplen estos planes?	Total o Practicamente	Parcial entre el 50% y el 75	Por debajo de 50%	No sabe / no contesta															
Frecuencia	11	7	1	3															
Porcentaje	50%	32%	5%	14%															
Porcentaje Acumulado	50%	82%	86%	100%															
19. ¿Qué tres tendencias actuales considera que están ya causando un impacto mayor en el sector de la seguridad?	Reduccion de presupuestos	Internacionalización	Aspectos sociales derivados de la crisis economica																
Frecuencia	14	5	3																
Porcentaje	64%	23%	14%																
Porcentaje Acumulado	64%	86%	100%																
20. En su opinión ¿Qué aspectos deberían quedar cubiertos por la nueva Ley de Seguridad Privada?	empresas obligatoriedad de la existencia de un Departamento de Seguridad	Convergencia de la seguridad fisica y logica	Coordinacion de la Seguridad Publica y la seguridad privada	Certificacion y evaluacion de los sistemas de tecnologia de seguridad	Especializacion de los profesionales de seguridad privada	Desempleo y formación de los Directores de Seguridad	Otros												
Frecuencia	7	4	3	3	2	2	1												
Porcentaje	32%	18%	14%	14%	9%	9%	5%												
Porcentaje Acumulado	32%	50%	64%	77%	86%	95%	100%												

Elaboración: Propia

Fuente: La encuesta