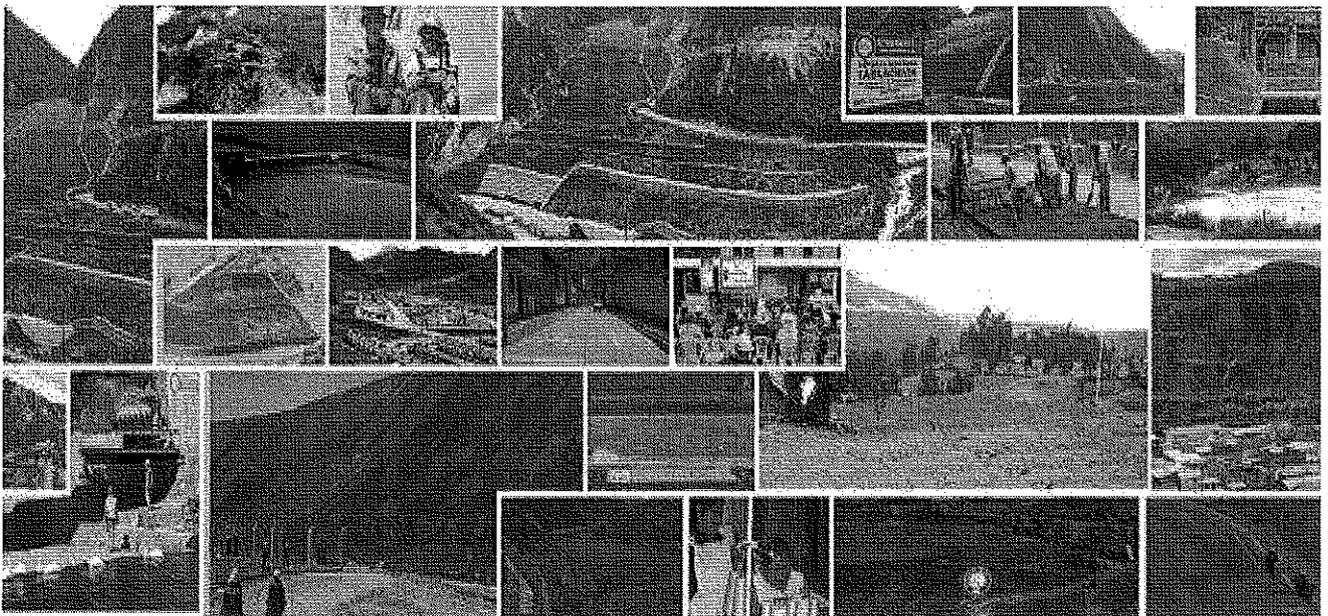




Plan Estratégico Institucional de Activos Mineros S.A.C. 2017 - 2021





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE ACTIVOS MINEROS S.A.C. 2017 - 2021

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. SÍNTESIS DE LA EMPRESA

Activos Mineros S.A.C. (AMSAC) es una empresa estatal de derecho privado bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), inscrita en la modalidad de sociedad anónima cerrada como consecuencia de la transformación societaria decidida mediante Acuerdo de Comité de PROINVERSIÓN N° 356-02-2006-Minería del 11.jul.2006, que modificó la denominación social de la Empresa Minera Regional Grau Bayóvar S.A. por la de Activos Mineros S.A.C, el domicilio y su objeto social.

En atención a los Acuerdos de Directorio de FONAFE N° 005-2007/009-FONAFE del 10.jul.2007 y N° 004-2008/019-FONAFE del 18.nov.2008; se llevó a cabo con fecha 16.dic.2009 la fusión por absorción con la Empresa de Generación de Energía Eléctrica del Centro S.A. (EGECEN).

AMSAC tiene como objeto realizar actividades de remediación de pasivos ambientales mineros de alto riesgo para la salud y seguridad humana y para el ambiente, así como prestar apoyo a PROINVERSIÓN en las actividades que resulten necesarias para la ejecución de los procesos de promoción de la inversión privada, supervisar el cumplimiento de las obligaciones contractuales de los inversionistas y administrar los activos y pasivos que le sean encargados por las entidades del Sector Energía y Minas, PROINVERSIÓN y FONAFE, éste último titular del 100% de las acciones de AMSAC.

1.2. SINTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR

AMSAC, como empresa bajo el ámbito de FONAFE y vinculada por su objeto al Sector Energía y Minas (MINEM), alinea su estrategia a los planes de estas entidades, las que, a su vez, se alinean con los mandatos nacionales.

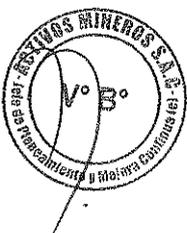
Específicamente, el Plan Estratégico Institucional (PEI) de AMSAC 2017 – 2021, guarda concordancia con el Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE 2017 - 2021 y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MINEM 2016 - 2021. Estos planes por su parte, son concordantes con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), la Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030 (ONU) y la Política General de Gobierno para el Sector Minero Energético.

Respecto al PESEM del Sector, éste plantea la siguiente visión:

Visión del PESEM del Sector Energía y Minas 2016 - 2021

"Sector Minero-Energético reconocido por ser altamente competitivo a nivel Internacional, que promueve el desarrollo eficiente y sostenible de la explotación de los recursos minero energéticos para satisfacer las necesidades de la población, preservando el medio ambiente, respetando la cultura de los pueblos y contribuyendo a la reducción de la pobreza y al desarrollo integral del país, mediante la participación conjunta del Estado, la comunidad y el Sector Privado"

En relación a los objetivos estratégicos considerados en el PESEM, el PEC de FONAFE ha considerado el siguiente alineamiento con los objetivos de la Corporación y AMSAC.





Alineamiento de AMSAC con el PEC y el PESEM

Objetivos Estratégicos del PESEM	Acciones Estratégicas del PESEM	Objetivos Estratégicos del PEC	Participación de AMSAC
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas	II.3 Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del Sector	O2 Incrementar el valor social y ambiental	AMSAC
III. Contribuir al desarrollo humano y las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético	III.1 Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas	O2 Incrementar el valor social y ambiental O7 Fortalecer la gestión de RSC	AMSAC
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero-Energético	IV.3 Promover la coordinación y articulación entre las entidades públicas y privadas vinculadas al Sector	O6 Fortalecer el gobierno corporativo	AMSAC

Fuente: PEC de FONAFE 2017 - 2021

Dentro de las acciones estratégicas sectoriales del PESEM, que son el soporte para el logro de los objetivos, se ha considerado el acápite II.3 **“Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del Sector”**, sobre el cual se señala que, si bien las actividades extractivas mineras han generado beneficios económicos al país, también han dejado en el pasado rezagos costosos de contaminación ambiental producto de que muchos yacimientos mineros han sido abandonados, paralizados o se encuentran en estado inactivo por parte de empresas irresponsables y la actividad informal.

El PESEM, al respecto agrega que la zona de las actividades debe ser sostenible y beneficiosa a largo plazo, minimizando el impacto socio-ambiental y maximizando los beneficios económicos. En este sentido, la remediación coadyuvará a la mejora de la percepción de las actividades extractivas, propiciando nuevos espacios para inversiones.

Bajo este marco, el PESEM considera dentro de la articulación de acciones estratégicas sectoriales, indicadores y metas; el elemento siguiente:

AMSAC en las acciones estratégicas del PESEM

Modelo Conceptual	Variables Estratégicas	Acciones Estratégicas Sectoriales	Indicador de Resultado / Producto	Fuente & Responsable	Medida	
B. Sostenibilidad Ambiental	VEM 12. Remediación de pasivos ambientales mineros	AES II.3. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del Sector	Porcentaje de pasivos mineros en proceso de remediación	DGM (MEM) – <u>Activos Mineros</u>	%	
Línea Base (2015)		Proyección de Metas				
15.20	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	15.50	15.94	17.74	20.51	23.16	25.71

Fuente: PESEM del MINEM 2016 - 2021





2. DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El diagnóstico externo comprende los factores del entorno que tienen impacto en la gestión de AMSAC. Estos factores se han clasificado en: Económicos, Político – Legales, Ambientales y Sociales. Cabe señalar que esta sección complementa el análisis del PEC de FONAFE.

2.1.1. Factores Económicos

El aporte de la minería al PBI, sobre todo en la última década, ha sido determinante para el crecimiento económico alcanzando cifras record en el año 2013 como lo señala el PEC de FONAFE. Si bien en los últimos años ha habido un retroceso, su importancia continúa siendo decisiva para el desarrollo del país.

El año 2015, de acuerdo a la publicación sobre el sector minero en el Perú del BBVA Research (2016), el aporte de la minería metálica fue alrededor del 12% del PBI destacando la producción de cobre, oro y zinc. El mismo estudio señala que el 2015 la minería representó 43% del valor de las exportaciones, 20% de la inversión privada y 6% de la PEA ocupada.

Los grandes proyectos mineros, como Antamina, Cerro Verde, Constancia, Las Bambas y Tormocho han incrementado su producción, particularmente de cobre, lo que contrarresta el declive del precio de los metales y la contracción de las exportaciones no tradicionales del país de los últimos años. Sin embargo, debido precisamente a la cotización internacional de los minerales y factores sociales en el país, se viene manifestando una disminución en la inversión minera que podría tener impacto en el crecimiento del PBI en los siguientes años (BBVA Research, 2016).

Por ello, es importante fortalecer la competitividad minera del Perú, que ostenta el tercer lugar en el mundo en reservas de cobre y zinc, y el sexto lugar en oro; y que tiene bajos costos de producción; pero que, sin embargo, se encuentra competitivamente por debajo de otros países productores mineros como Australia, Canadá o Chile (BBVA Research, 2016).

En este escenario, la posición de AMSAC como titular de concesiones y supervisor de compromisos y obligaciones de grandes proyectos mineros metálicos y no metálicos es singularmente importante y da espacio a que su rol en la cautela de la inversión privada responsable sea más preponderante.

Por otra parte, si bien la minería genera importantes ingresos para el país, no existe un fondo general de remediación ambiental que permita la sostenibilidad financiera para los proyectos a ejecutar y mantener. Particularmente, en el caso de AMSAC, los proyectos son solventados por fondos fideicometidos (al 2016, cuatro fondos), con aportes del MINEM, PROINVERSIÓN, INGEMMET, y FONAFE entre otros, que no aseguran la culminación de la cartera de proyectos en gestión de la empresa.

2.1.2. Factores Político - Legales

AMSAC es parte de la Corporación FONAFE que gestiona una cartera que agrupa 29 empresas en las que el Estado tiene participación mayoritaria, dos empresas de derecho público y una con representación absoluta en la Junta de Accionistas. Entre las funciones principales de FONAFE, establecidas en la Ley N° 27170 y su Reglamento están: i) normar y dirigir la actividad empresarial del Estado; ii) administrar la renta que se genera de la inversión en las empresas; y, iii) aprobar el presupuesto consolidado de las empresas (fonafe.gob.pe).

En este contexto, ser integrante del holding posibilita que AMSAC sea parte de la gobernanza corporativa de FONAFE, alineando su gestión conforme a las directrices que ésta emita, y afianzando el carácter técnico de la empresa. Asimismo, permite a AMSAC cierta flexibilidad,





comparativamente con el Sector Público, en instrumentos de tipo financiero, presupuestal y societario, entre otros.

Sin embargo, a pesar de contar con ciertas facilidades propias de pertenecer al holding de FONAFE, algunos mecanismos de control público ralentizan la ejecución de los proyectos encargados a AMSAC; tal es el caso del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), que se encuentra variando al Sistema INVIERTE, y la Ley de Contrataciones del Estado (LCE) que establecen tiempos extensos y requisitos diversos para la viabilidad de los proyectos y la contratación de los servicios y obras, respectivamente.

El actual Gobierno con el propósito de agilizar de la viabilidad de los proyectos, derogó la Ley N° 27297 del SNIP, creando en su reemplazo el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE). Aun así, la normativa de viabilidad de perfiles, hace que la empresa no se centre completamente en su "core business", que es la remediación de pasivos mineros, a través de su principal instrumento que son los estudios de plan de cierre.

Respecto al plan de cierre, es de remarcar que, para la elaboración de los estudios, es un requisito establecido por el Decreto Supremo N° 039-2005-EM que las empresas consultoras y su staff profesional se encuentren inscritas en el "Registro para elaborar Planes de Cierre de Minas" autorizada por el MINEM. El número de empresas habilitadas a setiembre de 2016 según la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros del MINEM es de solo 43, en su gran mayoría dedicados a los clientes privados.

Por otra parte, los proyectos ambientales encargados a AMSAC son fiscalizados por el OEFA; que en su marco de competencias establecidas en el Decreto Legislativo N° 1013, realiza inspecciones a las áreas de trabajo de AMSAC, considerándola en algunas oportunidades bajo los parámetros de una operación minera extractiva, lo que es contraproducente dado que los encargos de la empresa no corresponden en ninguno de los casos a responsabilidad directa de AMSAC en el daño ambiental, sino a operaciones antiguas del Estado o abandonadas por los privados. Estas fiscalizaciones son constantes, requiriendo esfuerzo adicional para su gestión.

Finalmente, la normativa ambiental continúa siendo diversa a pesar de la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM). La empresa debe realizar sus actividades en el marco del cumplimiento de varias disposiciones que incluyen normativa transectorial impulsada por el MINAM como la Ley General del Ambiente N° 28611 o la Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental N° 29325; normativa sectorial del MINEM como la Ley que regula el Cierre de Minas N° 28090; y normativa específica principalmente del MINEM para la ejecución de los encargos de AMSAC.

2.1.3. Factores Ambientales

El inventario de pasivos ambientales mineros (PAMs) 2016 aprobado por Resolución Ministerial N° 535-2016-MEM/DM contabiliza 8,854 PAMs correspondientes a 882 ex unidades mineras (EUM) y distribuidas en 21 regiones del país. De este total, 6,783 PAMs se encuentran pendientes de gestión, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Inventario de PAMs 2016		
Inventario de PAMs 2016: 8,854	6,783 PAMs pendientes de gestión: 76.61%	
	2,071 PAMs en gestión: 23.39%	91 PAMs en reaprovechamiento: 1.03%
		671 PAMs encargados para remediación (MINEM + AMSAC): 7.58%
		1,309 PAMs dentro de un instrumento de gestión ambiental aprobado: 14.78%

Fuente: DGM del MINEM, 2016





Si bien, la remediación de los pasivos de muy alto y alto riesgo se ha iniciado por parte de AMSAC en el ámbito de sus encargos, el número de PAMs del país por atender es elevado y no considera los nuevos pasivos que actualmente se vienen generando producto de la minería informal e ilegal, principalmente en Puno y Madre de Dios.

Del lado de los hidrocarburos, de acuerdo al Informe Defensorial N° 171 (2015), también se han identificado un gran número de pasivos ambientales del sector hidrocarburos (PASH), siendo que al 2015, se reportaron oficialmente al MINEM 1,776 PASH de seis regiones (principalmente de Piura), de los cuales 72 fueron calificados de muy alto riesgo.

La relevancia en este tema a nivel nacional ha hecho posible la firma de tratados internacionales vinculados al cuidado del ambiente, la promoción de la inversión y productividad responsable, la constitución de organismos reguladores especializados en materia ambiental, la dación de normativa ambiental intersectorial, así como la elaboración de planes y programas como el Plan de Acción Ambiental al 2021 del MINAM.

Sumado a esto, se tiene el desarrollo tecnológico para encontrar mecanismos que faciliten la recuperación de las áreas disturbadas por la minería. Si bien AMSAC no participa de actividades de investigación, es interesante tomar el ejemplo de otros países con mayor experiencia en remediación como Australia, España, Estados Unidos o Canadá que vienen empleando soluciones efectivas con nueva tecnología que además reducen los altos costos de la remediación, tal es el caso de los tecnosoles®, que son suelos "elaborados" a partir de residuos orgánicos e inorgánicos.

Respecto a la cooperación internacional, en los últimos años se ha vigorizado la colaboración de entidades extranjeras especializadas en remediación ambiental, particularmente de Japón, desarrollando en este caso, iniciativas conjuntas con el MINEM a través del JOCEM y el JICA. Recientemente, también se han manifestado iniciativas de cooperación de Corea del Sur y España. La experiencia y tecnología aplicada por la cooperación extranjera en remediación ambiental, es una fuente importante de conocimiento, limitado actualmente en el país.

2.1.4. Factores Sociales

Se ha mencionado anteriormente la relevancia actual del tema ambiental, lo que despierta el elevado interés social particularmente en la actividad minera que tiene alta repercusión en la economía nacional y es a la vez el principal factor de conflictividad social. De acuerdo a la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la PCM, a enero de 2017, se contabilizan 68 conflictos sociales más 84 pre-conflictos (152 en total) en todo el país. De los 68 conflictos activos, 31 (46%) están relacionados a la minería, siendo este sector el de mayor conflictividad. Además, se precisa que los 31 conflictos mineros se distribuyen en 15 regiones, siendo los más significativos por número, en Cajamarca (6), Cusco (3) y Pasco (3).

A los conflictos sociales se suma la percepción negativa de la inversión minera cuya naturaleza deriva de prácticas no adecuadas de responsabilidad social por algunas empresas, sobre todo en el área rural; y la presencia de grupos anti mineros en las zonas de intervención de los proyectos de AMSAC, que conlleva a confusión por parte de la población y en algunos casos a la obstaculización de la ejecución de los proyectos de la empresa.

En este contexto, es de remarcar que AMSAC desde su creación en 2006 ha venido trabajando de una forma muy silenciosa lo que ha sido contraproducente para que la ciudadanía reconozca la labor que la empresa viene haciendo en los últimos años, particularmente en La Oroya (Junín) donde se han realizado obras de remediación de suelos en distintos espacios urbanos y rurales que han transformado el rostro de la ciudad.





2.1.5. Factores Clave de Éxito

La empresa mantiene encargos de remediación de pasivos ambientales mineros, los mismos que obtienen su éxito cuando son cerrados adecuadamente y evitan el riesgo de daño a las personas y al ambiente. Se configuran criterios de éxito de los proyectos de remediación cuando son muy eficientes además de eficaces y se ejecutan en el tiempo y costo planificado.

Con los proyectos bien ejecutados, se creará valor social y ambiental los que acompañados de un autosostenimiento de la empresa configuran el cumplimiento de la Misión y Visión de AMSAC, tal relación se muestra en los ejes y mapas estratégicos (punto 4.1 de este documento)

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El diagnóstico interno muestra el desempeño de la gestión de AMSAC en los últimos años, así como su sistema de valor.

2.2.1. Principales Proyectos de AMSAC

AMSAC es una organización que recibe encargos relacionados a minería que son gestionados mediante proyectos de naturaleza diversa en varias regiones del país. Algunos de los principales proyectos, como referencia del trabajo que desarrolla AMSAC:

b) En remediación Ambiental:

Remediación de: EUM Lichicocha, EUM Huanchurina, EUM Huamuyo, EUM Colqui y Acobamba, EUM San Antonio de Esquilache, EUM La Pastora, EUM Cleopatra, EUM Los Negros, EUM El Dorado y Barragán; la recuperación de suelos en: Marcavalle, Chucchis, Huaynacancha y Margen Izquierdo en La Oroya, así como las remediaciones urbanas de Chucchis Alto, 2da. y 1era. zona, Miraflores, Vista Alegre, Manuel Scorza, Violeta Correa, Calio Chacrapuquio, Sta. Rosa, San Francisco y San Luis en La Oroya. Asimismo, AMSAC trabaja en la remediación del Río San Juan y Delta Upamayo, la remediación de Excélsior, la Implementación y Operación de la Planta de Tratamiento de Aguas Quiulacocha y la remediación de Plataformas dejadas por Anglo American Michiquillay.

b) En promoción de la inversión privada:

Proyectos destacados en compromisos de inversión privada

Proyecto	Ubicación	Estimado en Compromisos de Inversión (miles de US \$)
La Granja - Río Tinto Perú S.A.	Cajamarca	580,000
Magistral - Minera Milpo S.A.A.	Ancash	292,727
Salmueras Bayóvar - Americas Potash Perú S.A.	Piura	17,457
Michiquillay - (en proceso)	Cajamarca	-

Elaboración: Propia

c) En supervisión de obligaciones de inversión privada:

Proyectos en supervisión de obligaciones de inversión privada

Proyecto	Ubicación	Estimado en Regalías y Contraprestaciones (en miles de US \$) 2017 - 2021
Las Bambas - Minera Las Bambas S.A.	Apurímac	366,000
Alto Chicama - Minera Barrick Misquichilca S.A.	La Libertad	144,000
Toromocho - Minera Chinalco Perú S.A.	Junín	45,000
Fosfatos de Bayóvar - Minera Miski Mayo S.A.A.	Piura	40,000
C.H. Yuncán - Engie Perú S.A.	Pasco	36,504
La Granja (por ampliación de plazo) - Río Tinto Perú S.A.	Cajamarca	50,000

Elaboración: Propia





d) En el encargo especial de comercialización del oro:

Convenios de comercialización del oro

Zona	Regiones	Oro Comercializado 2014-2016 (en miles de S/.)
Costa Norte	La Libertad, Piura	65,411
Sur Medio	Arequipa, Ica	28,796
Sur Oriente	Cusco, Madre de Dios	1,465,987
Altiplano	Puno	4,064,250

Elaboración: Propia

2.2.2. Inversiones en Remediación Ambiental

La remediación de PAMs es el "core business" en directa gestión de la empresa, que, como parte de su especialización, ha ido incrementando su cartera de proyectos en la medida del aumento de encargos recibidos. Es de remarcar que AMSAC es la única empresa de la Corporación FONAFE que tiene esta misión. En este contexto, desde el 2007 al 2016, AMSAC ha invertido en proyectos de remediación más de S/. 170 MM. En relación a la evolución de estas inversiones de los últimos años es de resaltar que el año 2016 se logró la mayor ejecución de inversiones con S/ 38 754 570.

2.2.3. Recursos Humanos

La fuerza laboral de AMSAC está compuesta por 76 puestos CAP a plazo indeterminado y siete a plazo fijo. Se ha establecido una política de contratación de practicantes como parte de las actividades de responsabilidad social de la empresa, que ha permitido la incorporación de jóvenes profesionales. Además, se cuenta con el apoyo eventual especializado en algunos servicios.

La distribución de los recursos humanos, muy marcada entre las áreas por la separación física de los ambientes de trabajo y por la organización jerarquizada de tipo funcional, se muestra en el siguiente cuadro:

Recursos Humanos de AMSAC

Gerencia / Área	Plazo	
	Indeterminado	Plazo Fijo
Gerencia General	11	3
Operaciones	29	4
Inversión Privada	4	
Administración y Finanzas	21	
Legal	8	
Órgano de Control Institucional	3	
TOTAL	76	7

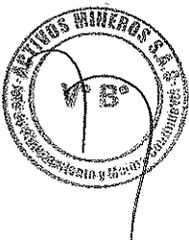
Elaboración: Propia

La rotación del personal de AMSAC es bastante alta y en todos los niveles (gerencial, ejecutiva, profesional). En los dos últimos años el número de trabajadores que dejó la empresa fue de 10 el 2015 y 14 el 2016 (15% y 20% del CAP cubierto en esos años, respectivamente). Este hecho tiene impacto en el clima laboral, la retención del conocimiento y la asignación de recursos, entre otros.

También es de citar que en el CAP a plazo indeterminado cubierto del área técnica de operaciones (29 trabajadores a febrero de 2016), no se cuenta con profesionales suficientes en las especialidades de ingeniería ambiental y geotecnia.

2.2.4. Logística

La logística es un aspecto clave en la entrega de valor de la empresa, dado que AMSAC se apoya en contratistas para la ejecución de estudios, obras, mantenimiento, monitoreo y otras actividades necesarias relacionadas al giro de negocio. En este contexto, el cumplimiento de la programación aprobada en el Plan Anual de Contrataciones, la emisión oportuna de los requerimientos de las





áreas usuarias y el inicio expeditivo de los contratos de bienes, servicios y obras luego de culminar los procesos de selección, es determinante para el cumplimiento del plan de operaciones de AMSAC.

La evaluación del Plan Estratégico de AMSAC de 2016 muestra que el cumplimiento del PAC, en cuanto a procesos adjudicados según su programación, fue de 88% en cuanto al número de procesos (67 de 76) y 63% en cuanto a ejecución económica (S/ 26.7 MM de S/ 42.2 MM). A ello se suma que en el 2016 se declararon 20 procesos de selección desiertos por un valor referencial de S/ 15.2 MM.

2.2.5 Finanzas

El costo de las actividades administrativas de AMSAC no han venido siendo cubiertas financieramente por los encargos recibidos, cuya estructura en la forma de fideicomisos no dejaba claramente establecida esta necesidad. Por ello, para cubrir los gastos de operación administrativa como planilla de trabajadores, servicios logísticos, adquisiciones tecnológicas y otros; se ha requerido transferencias de FONAFE a través de aportes de capital o encontrar otros mecanismos que permitan que la empresa continúe en marcha, subsistiendo el riesgo de eventualmente no contar con disponibilidad financiera en el fondo operativo.

Los ingresos en los últimos años han estado centrados en un aporte de capital de FONAFE (2008) y en retribuciones, devoluciones de SUNAT y ejecución de un costo labor al Fideicomiso de Pasivos de Alto Riesgo.

Por otra parte, con el propósito de optimizar el uso de los recursos transferidos en las cuentas de los fideicomisos y en el fondo operativo, se viene aplicando el mecanismo de subasta de fondos a través de la plataforma del MEF, lo que ha permitido generar ingresos por intereses para los propios fideicomisos en 2015 de S/ 755 mil (6 subastas) y en 2016 de S/ 1,555 mil (11 subastas).

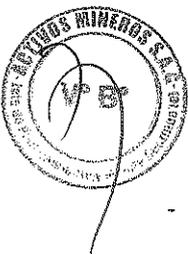
2.2.6 Gestión y Tecnología

En cuanto a procesos y gestión, AMSAC cuenta con el Sistema Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2008 certificado para los procesos operativos y de apoyo. En el 2017 se ha iniciado la actualización del SGC a la versión 2015 esperando el pleno alineamiento de esta herramienta con el Manual de Procedimientos (MAPRO) y la recertificación del Sistema hasta el 2020. Ello, a la par de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Asimismo, se viene implementando progresivamente el Sistema de Control Interno, el Sistema de Gestión de Riesgos y los Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, todo ello alineado a los esfuerzos liderados por FONAFE.

En tecnología, el 100% del personal dispone de equipo de cómputo, telefonía y acceso a servicios de correo electrónico, internet y sistemas internos de AMSAC según perfiles. En el 2017 se espera culminar la implementación del sistema ERP Spring que facilitará la gestión de los proyectos de la empresa y optimizará las actividades administrativas. Asimismo, el inicio de otros proyectos de software como la implementación de la nueva página web e intranet entre otros.

Respecto a hardware, se viene participando del proyecto del centro corporativo de datos con FONAFE y se espera continuar con los convenios de arrendamiento en lugar de adquisición de equipos. Finalmente, en comunicaciones, se prevé continuar con el afianzamiento de las redes de comunicación con las bases operativas que permita un intercambio de información cada vez más óptimo.





2.2.7 Comunicaciones e Imagen

La significancia de los encargos recibidos por AMSAC y su interrelación con distintas entidades del Estado como el MINEM (en sus distintas direcciones), PROINVERSIÓN, FONAFE, INGEMMET, OEFA, entre otros, ha permitido que la empresa pueda tener llegada a los altos niveles jerárquicos de estas entidades, a través de una comunicación fluida y muchas veces directa.

Sin embargo, la orientación de la empresa enfocada solo en los aspectos técnicos, no ha posibilitado que sus logros sean comunicados adecuadamente a sus grupos de interés; en especial a las entidades relacionadas y las comunidades donde la empresa ejecuta sus proyectos.

A partir del 2015, se han considerado iniciativas para posicionar mejor la imagen de la empresa a través de sus logros, participando en algunos eventos como el EXPOMINA y presentaciones en el Instituto de Ingenieros de Minas entre otros, pero aún resulta insuficiente.

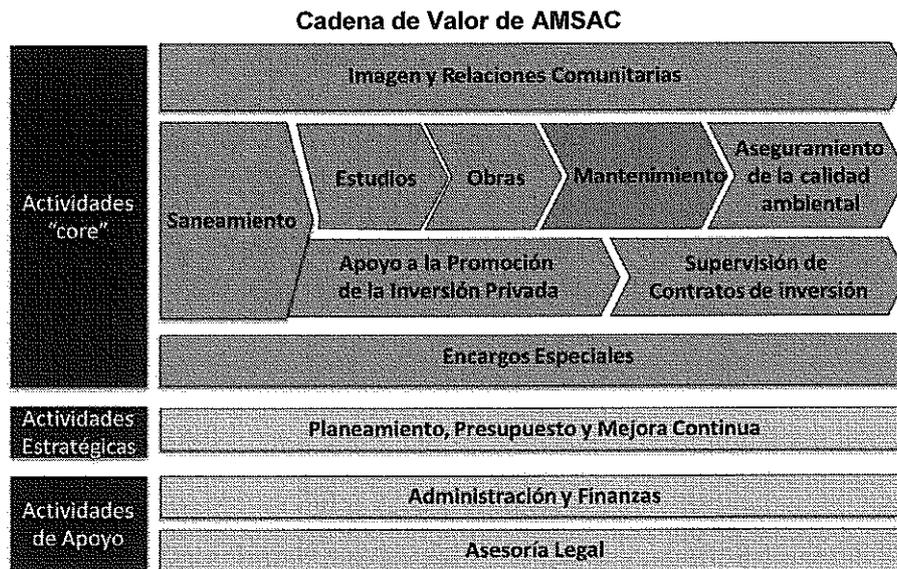
2.2.8 Cadena de Valor

Las actividades "core" de la empresa se expresan como proyectos de remediación ambiental y proyectos de inversión privada. Ambos comparten semejanzas en el inicio de sus procesos que son las relaciones comunitarias y el saneamiento técnico, legal y social de los proyectos.

Ya en el desarrollo de los proyectos, por la especialidad de las actividades, se aprecia la rama de la remediación ambiental compuesta por estudios de ingeniería, ejecución de obras, mantenimiento y aseguramiento de la calidad ambiental de los trabajos realizados. Por otro lado, en inversión privada se tiene la promoción de los proyectos y la supervisión de los compromisos y contratos suscritos. Los proyectos vinculados a encargos especiales del Estado, tienen un tratamiento particular, según el alcance de cada encargo.

En las actividades estratégicas que permiten identificar mejoras y efectuar el control de los proyectos, están el planeamiento, presupuesto y la mejora continua. En las actividades de apoyo se encuentran la asesoría legal y la administración y finanzas que a su vez gestiona los recursos humanos, la logística, la contabilidad y tesorería y las tecnologías de información.

En el siguiente gráfico se muestra la cadena de valor de la empresa:



Elaboración: Propia





2.3 MATRIZ FODA

El resultado del análisis externo e interno se consolida en la siguiente matriz FODA.

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos, principalmente de remediación ambiental	1. Importancia de la necesidad del crecimiento de la minería. 2. Relación con proyectos y operaciones mineras de grandes proporciones (Las Bambas, Toromocho, Magistral, La Granja, etc.). 3. Pertenencia de AMSAC al holding de FONAFE
2. AMSAC es la única empresa del Estado especializada en remediación ambiental	4. Nueva normativa que agilizará los trámites de viabilidad de proyectos 5. Posibilidad de contar con nuevos encargos de remediación de pasivos ambientales mineros y otros pasivos como hidrocarburos, pendientes de gestionar en el país
3. Capacidad de llegada rápida a autoridades del Estado	6. Relevancia global del tema ambiental 7. Nuevas tecnologías para el cuidado y recuperación del ambiente 8. Fuentes cooperantes internacionales se encuentran muy interesadas en la remediación ambiental
4. Mantenimiento de la certificación ISO 9001, que asegura la gestión de la calidad en las operaciones	9. Abundancia de medios de comunicación para posicionar las actividades de la empresa
Debilidades	Amenazas
1. La gestión no se orienta a proyectos, se orienta a operaciones	1. Los fideicomisos para la remediación ambiental no cuentan con mecanismos de revolvencia de fondos
2. Alta rotación de colaboradores a nivel directivo, ejecutivo y profesional	2. La Ley de Contrataciones del Estado define plazos largos y con muchos riesgos
3. Falta de profesionales del "core" del negocio, en las especialidades técnicas requeridas	3. Dependencia de consultores externos en la etapa de estudios
4. Débil cadena de aprovisionamiento (requerimientos, logística y contrataciones)	4. Entidades encargadas de la fiscalización ambiental consideran a AMSAC como una empresa minera
5. AMSAC no genera sus propios recursos para ser autosostenible	5. Normatividad relacionada con el tema minero – ambiental está en varios sectores y niveles del Estado
6. Escasa difusión de los logros obtenidos por la empresa	6. Algunos actores sociales en contra de la minería en general

Elaboración propia

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

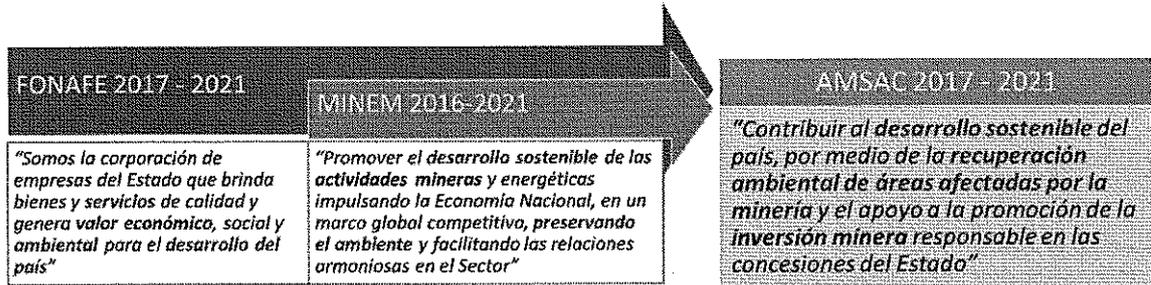
La Misión, Visión y Valores de AMSAC son elementos importantes del plan estratégico, hacen referencia al propósito o razón de ser de la empresa, a la situación futura que se ha propuesto alcanzar al 2021 y a los valores que considera fundamentales para su accionar, respectivamente.

Esta descripción, así como el contenido de esta sección está alineada al PEC de FONAFE. Los fundamentos estratégicos de AMSAC se han establecido en concordancia con los fundamentos estratégicos de la Corporación FONAFE y el MINEM.





3.1. MISIÓN



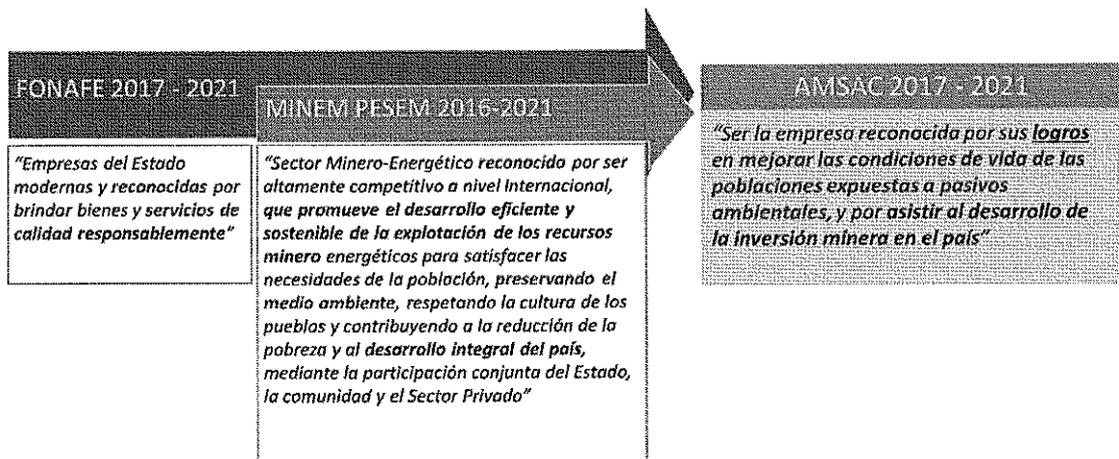
La Misión de AMSAC sustenta las siguientes ideas centrales:

*"Contribuir al **desarrollo sostenible del país**";* aspecto fundamental que se enfoca en la participación de la empresa en el crecimiento del país, con énfasis en que el progreso que se alcance guarde armonía con el ambiente, preservándolo para las futuras generaciones.

*"Por medio de la **recuperación de áreas afectadas por la minería**";* especifica el rol especializado de la empresa de remediación de pasivos ambientales mineros, alineado con la preservación ambiental y el valor que ésta genera.

*"Y el apoyo a la **promoción de la inversión minera responsable en las concesiones del Estado**";* señala el segundo rol de la empresa, de coadyuvar en el crecimiento de la minería moderna y responsable con el ambiente y la sociedad.

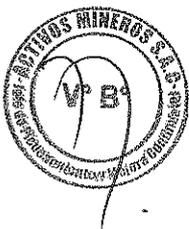
3.2. VISIÓN



La Visión de AMSAC plantea las siguientes ideas centrales:

*"Ser la **empresa reconocida por sus logros**";* destaca la aspiración de la empresa de conseguir el reconocimiento por las actividades que realiza, acentuando que éste debe darse por los logros alcanzados, por lo que AMSAC debe enfocar sus esfuerzos en conseguir mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus proyectos, a la vez de comunicar estos logros adecuadamente. El reconocimiento que AMSAC alcance contribuye al reconocimiento de la Corporación, del Sector y del Estado Peruano.

*"En **mejorar las condiciones de vida de las poblaciones expuestas a pasivos ambientales**";* se enfatiza, en la línea con los objetivos misionales, que el fin último de la empresa, al ejecutar los proyectos de remediación, son las poblaciones y la mejora de sus condiciones de vida.





"Y por **asistir** al desarrollo de la **inversión minera en el país**"; se remarca, también en la línea con los objetivos misionales, que la empresa es partícipe activo de que la nueva minería bajo el marco de su gestión, se desarrolle en condiciones responsables con el ambiente y las comunidades en las zonas de influencia.

3.3. VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores y principios de AMSAC son las creencias y prácticas que guían la conducta de los colaboradores de la empresa, en el marco del cumplimiento de la misión de la empresa y el perfilamiento dirigida a la consecución de su visión estratégica. Es así que AMSAC se aúna a los valores y principios de la Corporación FONAFE.

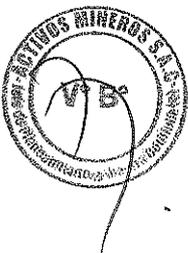
Valores y principios de AMSAC alineados a la Corporación

Valores	Principios
<p>Honestidad. Actuamos basados en principios éticos, siendo íntegros, veraces y justos.</p> <p>Compromiso. Somos conscientes de la importancia que tiene el cumplir con nuestros objetivos, desarrollando nuestro trabajo con el estándar de calidad requerido por la empresa.</p>	<p>Eficiencia: Optimizamos el uso de recursos en todos los procesos de la organización para alcanzar los objetivos y metas planteadas.</p> <p>Excelencia: Estamos comprometidos con el logro de resultados extraordinarios. Nuestra prioridad es alcanzar altos estándares de calidad en nuestras operaciones, así como cultivar una actitud de servicio hacia nuestros clientes internos y externos.</p> <p>Transparencia: Transmitimos a la sociedad la información de la gestión en forma veraz, clara y oportuna.</p>
<p>Respeto. Respetamos la diversidad y pluralidad de opiniones y creencias. Respetamos las normas establecidas, valoramos el tiempo de los demás y nos preocupamos por mantener relaciones cordiales.</p>	<p>Innovación: Damos la bienvenida a las nuevas ideas y a las soluciones ingeniosas, lo que nos permite seguir evolucionando, mejorando y afrontando nuevos retos.</p> <p>Integración: Buscamos la cohesión y colaboración hacia una dirección común y fomentamos la identificación con la empresa y la generación de sinergias.</p>

Tomado y adaptado del PEC de FONAFE

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

La estrategia de AMSAC estriba en ejes al interior de los cuales se han establecido los objetivos a lograr al año 2021. Los ejes estratégicos muestran las rutas básicas hacia la visión, mientras que el mapa estratégico explicita la relación causa efecto entre los objetivos y los muestra en cada eje y perspectiva, esto conforme lo ejemplifica el PEC de FONAFE.





4.1. EJES ESTRATÉGICOS

AMSAC ha definido cinco ejes en los cuales enfocará su estrategia en los próximos años, considerando los resultados de la fase de diagnóstico, y buscando cumplir con su misión y alcanzar su visión al 2021.



Elaboración propia

Eje I – Autosostenimiento de la Empresa

Aborda la necesidad que tiene la empresa de solventar sus gastos operativos con recursos constantes, provenientes de los mismos encargos que se le han otorgado, así como de otras fuentes.

Eje II – Eficiencia de los Proyectos Ejecutados

En este eje se ubica la calidad de los proyectos ejecutados; dentro del cual, se consideran los temas de oportunidad y eficiencia de los mismos y de sus procesos asociados (anteriores y posteriores).

Eje III – Creación de Valor Social y Ambiental

La naturaleza misma de la empresa gira en torno a este eje, como resultado de las acciones que AMSAC emprende para el eficaz cumplimiento de los objetivos de los encargos entregados por el Estado.

Eje IV – Gestión de la Gobernanza Corporativa

La gobernanza corporativa proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzarlos y supervisar su desempeño. En este eje se establece la implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Eje V – Gestión del Rendimiento con Orientación a Competencias y Resultados

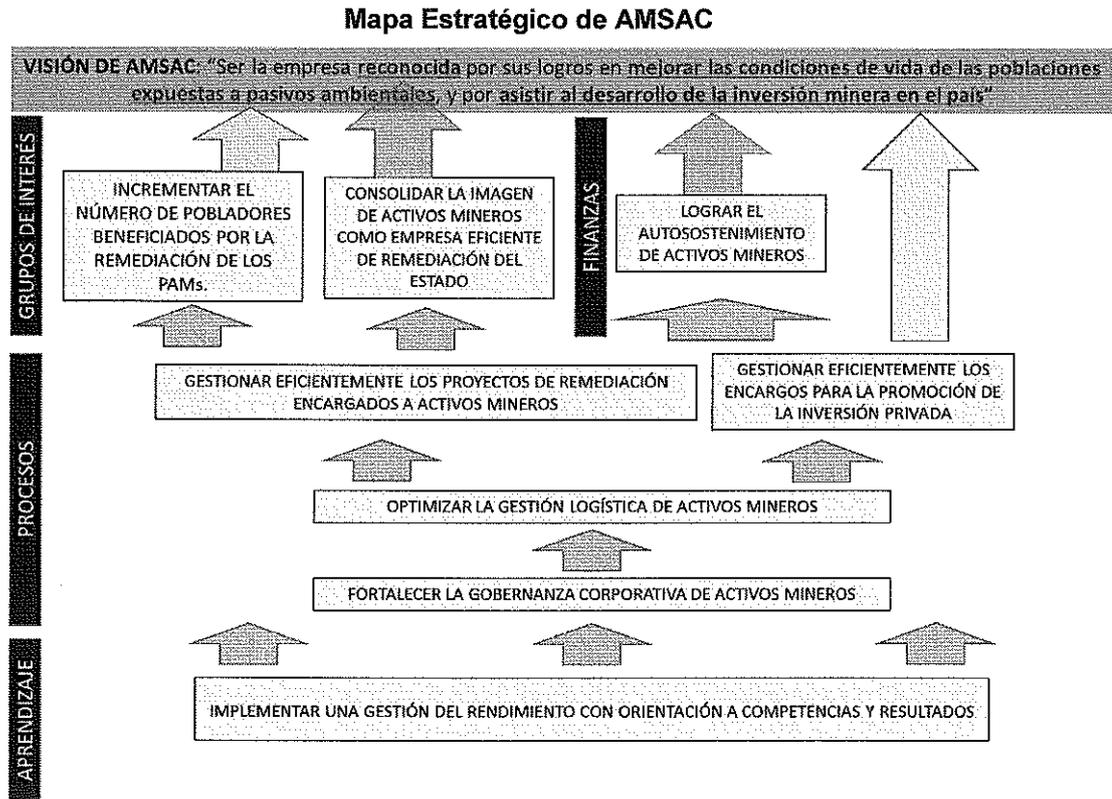
La empresa debe fortalecer su capacidad de rendimiento el que se debe basar en la gestión del personal y los recursos asignados; en cuanto a la gestión del personal, esta se debe orientar al logro y superación de las metas trazadas.





4.2. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico muestra la lógica de la estrategia de la empresa, como se aprecia en el gráfico siguiente:

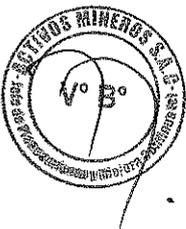


Elaboración propia

Para el cumplimiento de la misión y la visión, AMSAC ha establecido tres objetivos de resultados finales: (*Objetivo 1*) Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de PAMs; (*Objetivo 2*) Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado; y, (*Objetivo 3*) Lograr el autosostenimiento de AMSAC.

Estos tres objetivos son necesarios para cumplir con la misión y visión de la empresa y se interrelacionan unos a otros, a manera de interdependencia sinérgica. Para incrementar los beneficiarios con la remediación AMSAC debe tener una buena imagen que facilite el desarrollo de los proyectos y debe contar con el financiamiento necesario. Asimismo, para consolidar la imagen de AMSAC, se debe llegar a más beneficiarios con los fondos suficientes que aseguren la calidad y oportunidad de los proyectos. Finalmente, para lograr el autosostenimiento de AMSAC, la empresa debe mantener ingresos operativos por los costos y gastos asociados a los proyectos ejecutados en los que se haya beneficiado a la población.

La perspectiva de los procesos se focaliza en la gestión eficiente de tres aspectos para el logro de resultados. Por un lado, (*Objetivo 4*) Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC, con lo que se logra atender a mayor número de beneficiarios y a la vez mejorar la imagen de la empresa en el rol de la remediación por parte del Estado. Por otro lado, (*Objetivo 5*) Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada, con lo que se podría contribuir al sostenimiento de la empresa a través de *fees* de las nuevas





inversiones para la remediación u otros mecanismos semejantes, y también alcanzar directamente la visión, en el rol de coadyuvante de la promoción de la minería responsable en las concesiones del Estado.

Debajo de los dos objetivos anteriores y a manera de estribo transversal está (*Objetivo 6*) Optimizar la gestión logística de AMSAC, en la medida que la empresa requiere de contratistas en todas las etapas del desarrollo de los proyectos de remediación y en la supervisión de los compromisos de inversión privada. Para ello se requiere (*Objetivo 7*) Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC, que propicie un ambiente de procesos y tecnología gestionados con calidad, bajo el enfoque de gestión de proyectos, monitoreados dentro de un sistema de control, y aplicando las mejores prácticas de gobernabilidad empresarial.

La base de esta estructura se encuentra en las personas; (*Objetivo 8*) Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados, establece el marco de acción necesario que posibilita el despliegue de la gestión de proyectos, ya que la especialización de AMSAC exige personal altamente competente, motivado y comprometido con la empresa.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

La matriz estratégica contiene los ocho objetivos estratégicos de la empresa mostrados en el mapa estratégico y que conforman el Plan Estratégico Institucional de AMSAC (PEI) para el período 2017 - 2021. Por cada objetivo, se ha definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años. A continuación, se desarrollan los mencionados objetivos estratégicos, luego se muestra la Matriz de los Objetivos Estratégicos Institucionales y seguidamente el cuadro de alineamiento de estos con los Objetivos Estratégicos Corporativos y lo Objetivos Estratégicos Sectoriales.

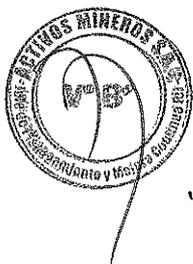
OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC

Enlazado al Eje Estratégico I, se centra en la necesidad de que AMSAC esté en condiciones de solventar sus gastos operativos sin depender de transferencias externas. Para lograr la autosostenibilidad económica financiera, se busca reducir progresivamente el déficit financiero, planteando que los recursos provengan de nuevas fuentes de financiamiento, fundamentalmente de la aplicación del concepto "distribución de costos y gastos" (costo labor) relacionados a los encargos que recibe AMSAC, así como a través de otros mecanismos que reconozcan los costos incurridos por la empresa para el cumplimiento de nuestro objeto social. Según el Plan Multianual de Inversiones, AMSAC invertiría entre los años 2018 y 2020 más de S/. 900 MM en proyectos de remediación, lo que deberá asociarse con la aplicación del costo labor.

Además de ello, es necesario que los recursos con los que cuenta AMSAC para la remediación de pasivos, sean revolventes, es decir, que cuando lleguen a un nivel bajo, se cuente con los mecanismos de inyección de dinero para la ejecución de las remediaciones. Esta revolventía puede generarse a través de: i) Desarrollo de mecanismos regulados que entreguen fondos para la remediación que es una actividad de interés nacional y ii) Desarrollo del financiamiento de proyectos bajo la modalidad de "obras por impuestos", que es una manera en que el dinero de los impuestos de empresas privadas financia directamente obras estatales, en este caso, obras de remediación ambiental.

OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs

Apuntala directamente a la visión de AMSAC, donde se remarca que el fin último de AMSAC, al ejecutar los proyectos de remediación, son las poblaciones y la mejora de sus condiciones de vida. Este objetivo remarca el valor social y ambiental que la empresa provee, cuantificado a través de





un índice que muestra la reducción paulatina del número de personas expuestas a riesgos originados por pasivos ambientales mineros (PAMs) encargados a AMSAC hasta el 31.dic.2016, fecha en la que se establece la línea base.

En este contexto, es necesario adoptar medidas que aseguren que la empresa reciba más encargos de remediación de PAMs de muy alto y alto riesgo. Ello también constituye una gran oportunidad de contribuir a revertir la percepción negativa de la minería en el país y marcar un hito importante entre la minería antigua, marcada por las malas prácticas y falta de normatividad ambiental; a partir de lo cual se puede mejorar la calidad de vida de la población, afianzar la ciudadanía y, por lo tanto, coadyuvar a la gobernabilidad.

De acuerdo a información del MINEM, en las cuencas donde se ubican importantes proyectos mineros como: Tía María (Tambo), Conga y Michiquillay (Crisnejas), Tambogrande (Piura-Cascajal) y Quellaveco (Ilo-Moquegua); existen PAMs huérfanos sin instrumentos ambientales de cierre y que el MINEM no ha determinado aún su encargo. **Se considera a estos pasivos ambientales como estratégicos** para el desarrollo de la minería en el país. En el cuadro siguiente se muestran los pasivos estratégicos pendientes de gestión en las cuencas precitadas.

Ex Unidades Mineras y PAMs por cuencas

N°	Cuenca	Ex Unidad Minera	Número de PAMs	Región
1	Tambo	Don Javier 1	3	Arequipa
2		Espinal 1	6	Arequipa
3		Espinal 3	13	Arequipa
4		Minas de cobre Chapi /Micocha	1	Arequipa
5		San José 3	54	Arequipa
6		Cacachara	1	Moquegua
7		Candelaria	9	Moquegua
8		Cantera Cerro Salado	2	Moquegua
9		Cantera Pucará	1	Moquegua
10		Cobremina	2	Moquegua
11		Colpanto	4	Moquegua
12		Huacanani	2	Moquegua
13		Huancune	13	Moquegua
14		Ichuña	3	Moquegua
15		Mina Blanca	7	Moquegua
16		Moylaque	1	Moquegua
17		Nelson 1-900	8	Moquegua
18		Oyo Oyo	1	Moquegua
19		Pallaraquen	5	Moquegua
20		Quenazan	1	Moquegua
21		San Diego Omate	1	Moquegua
22		Sayhuane	2	Moquegua
23		Tassa	27	Moquegua
Total Cuenca Tambo			167	
1	Crisnejas	Algamarca	23	Cajamarca
2		La Aurora	7	Cajamarca
3		Michiquillay	15	Cajamarca
4		La Florida I	1	La Libertad

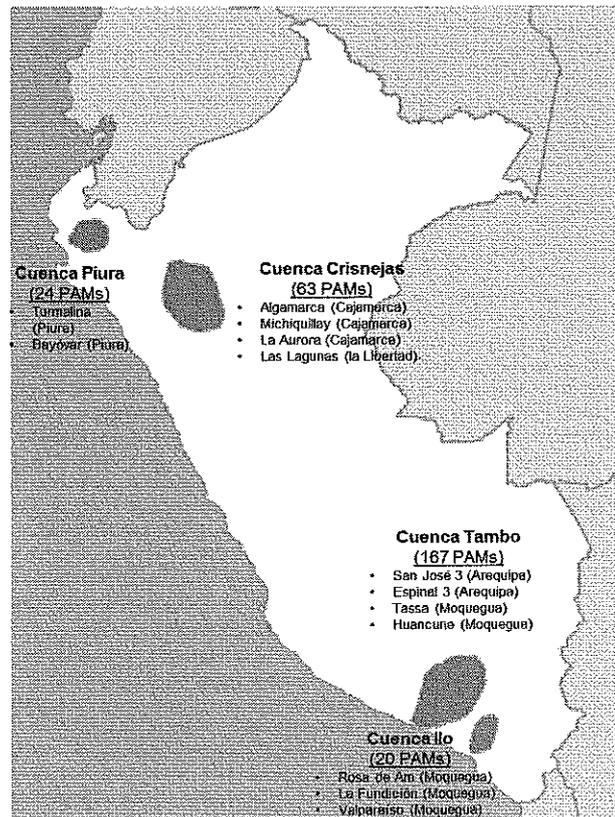




N°	Cuenca	Ex Unidad Minera	Número de PAMs	Región
5		La Negra	1	La Libertad
6		Las Lagunas	16	La Libertad
Total Cuenca Crisnejas			63	
1	Piura	Bayóvar	3	Piura
2		Turmalina	21	Piura
Total Cuenca Piura			24	
1	Ilo	La Fundición	4	Moquegua
2		Los Molles	2	Moquegua
3		Mi Mina Moquegua	2	Moquegua
4		Rosa de América	7	Moquegua
5		Silica 1	2	Moquegua
6		Valparaíso	3	Moquegua
Total Cuenca Ilo			20	

Fuente: MINEM

Mapa de ubicación de PAMs Estratégicos



Elaboración propia

El detalle se muestra en el Anexo 1: Identificación de PAMs ubicados en las áreas de influencia y/o unidades hidrográficas de los proyectos mineros Conga, Tía María, Michiquillay, Tambogrande, Quellaveco, La Granja y Cañariaco.

Es importante hacer notar que los pasivos ambientales que recibirá AMSAC para su remediación deben ser los que se encuentran en calidad de "huérfanos", es decir de los que no existe un titular





Plan Estratégico 2017-2021

de la explotación plenamente identificado; por ello, el encargo de pasivos ambientales como los de Turmalina que produjo cobre y molibdeno por más de tres décadas en Piura, deben ser oportunamente revisados.

La remediación de los pasivos ambientales situados en las cuencas descritas anteriormente, será solicitada al MINEM y según las proyecciones de AMSAC podrían remediarse hasta el año 2021, para esto se han estimado que las inversiones en estudios y obras ascenderían a **S/. 225 769 154** que se desagregan en los siguientes **proyectos estratégicos**:

N°	Cuenca	Ex Unidad Minera	Región	Inversión en Estudios (S/)	Inversión en Obras (S/)
1	Tambo	Don Javier 1	Arequipa	456,666.12	2,899,109.91
2		Espinal 1	Arequipa	761,110.20	4,831,849.85
3		Espinal 3	Arequipa	1,319,257.68	8,375,206.40
4		Minas de Chapi y Micocha	Arequipa	152,222.04	966,369.97
5		San José 3	Arequipa	5,205,993.75	33,049,852.94
6		Cacachara	Moquegua	152,222.04	966,369.97
7		Candelaria	Moquegua	1,141,665.30	7,247,774.77
8		Cantera Cerro Salado	Moquegua	304,444.08	1,932,739.94
9		Cantera Pucará	Moquegua	152,222.04	966,369.97
10		Cobremina	Moquegua	304,444.08	1,932,739.94
11		Colpanto	Moquegua	608,888.16	3,865,479.88
12		Huacanani	Moquegua	304,444.08	1,932,739.94
13		Huancune	Moquegua	1,319,257.68	8,375,206.40
14		Ichuña	Moquegua	456,666.12	2,899,109.91
15		Mina Blanca	Moquegua	887,961.90	5,637,158.15
16		Moylaque	Moquegua	152,222.04	966,369.97
17		Nelson 1-900	Moquegua	1,014,813.60	6,442,466.46
18		Oyo Oyo	Moquegua	152,222.04	966,369.97
19		Pallaraquen	Moquegua	761,110.20	4,831,849.85
20		Quenazan	Moquegua	152,222.04	966,369.97
21		San Diego Omate	Moquegua	152,222.04	966,369.97
22		Sayhuane	Moquegua	304,444.08	1,932,739.94
23		Tassa	Moquegua	2,602,996.88	16,524,926.47
Total Cuenca Tambo				18,819,718.15	119,475,540.51
1	Crisnejas	Algamarca	Cajamarca	2,217,367.71	14,076,789.22
2		La Aurora	Cajamarca	887,961.90	5,637,158.15
3		Michiquillay	Cajamarca	1,522,220.39	9,663,699.69
4		La Florida I	La Libertad	152,222.04	966,369.97
5		La Negra	La Libertad	152,222.04	966,369.97
6		Las Lagunas	La Libertad	1,623,701.75	10,307,946.34
Total Cuenca Crisnejas				6,555,695.83	41,618,333.33
1	Piura	Bayóvar	Piura	456,666.12	2,899,109.91
2		Turmalina	Piura	2,024,553.13	12,852,720.59
Total Cuenca Piura				2,481,219.24	15,751,830.50
1	Ilo	La Fundición	Moquegua	608,888.16	3,865,479.88
2		Los Molles	Moquegua	304,444.08	1,932,739.94
3		Mi Mina Moquegua	Moquegua	304,444.08	1,932,739.94
4		Rosa de América	Moquegua	887,961.90	5,637,158.15
5		Silica 1	Moquegua	304,444.08	1,932,739.94





N°	Cuenca	Ex Unidad Minera	Región	Inversión en Estudios (S/)	Inversión en Obras (S/)
6		Vaiparaiso	Moquegua	456,666.12	2,899,109.91
Total Cuenca Ilo				2,866,848.41	18,199,967.75
TOTAL GENERAL				30,723,481.63	195,045,672.08

OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado

El reconocimiento por la competitividad y calidad de los servicios que proveen las entidades del Estado es un elemento significativo y determinante para el MINEM y la Corporación FONAFE. En esa línea, AMSAC también busca el reconocimiento por sus logros marcados por la eficiencia en la ejecución de proyectos; para esto, la consolidación de la imagen institucional es un medio y a la vez un fin; particularmente en la línea de negocio principal, que es la remediación de pasivos ambientales entregados por el Estado.

OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada

La alta especialización de la empresa debe complementarse con la eficiencia permanente en la gestión de los proyectos en cartera de AMSAC. En el caso de la inversión privada, a través de la participación activa en el aspecto técnico de la promoción de los proyectos, de la mano con PROINVERSIÓN, y en el seguimiento estricto del cumplimiento oportuno e integral de los compromisos y obligaciones asumidos por los inversionistas, en los contratos de transferencia de las concesiones del Estado.

OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC

De manera análoga al objetivo anterior, la alta especialización en las diversas etapas que conlleva la ejecución de un proyecto de remediación y que incluyen entre otros: saneamiento, estudios, obras, mantenimiento y monitoreo; debe estar asociada a la eficiencia permanente en su gestión, bajo enfoques sistémicos y estándares internacionales que permitan cumplir con las inversiones programadas en las distintas regiones del país, acreditado en el nivel de ejecución presupuestal.

OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC

Los servicios de AMSAC llegan a sus beneficiarios a través de empresas contratistas que se convierten en el proceso, en socios estratégicos de los proyectos de inversión privada y de remediación ambiental. En este sentido, la eficiente gestión logística, en todas sus etapas, es un estribo esencial en la creación de valor de la empresa, ya que impacta los resultados. En la cadena de la gestión logística, se debe asegurar el cumplimiento diligente de la programación de contrataciones, presentación de requerimientos, convocatoria de procesos y adjudicaciones, además de un control estricto en la administración de contratos.

OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC

Articulado con el Eje Estratégico IV y a los objetivos corporativos de FONAFE, busca ser el soporte transversal de AMSAC que proporcione la estructura a través de la cual se fijen los objetivos de la empresa y se determinen los medios para alcanzarlos y supervisar su desempeño.

OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados

Conexo al Eje Estratégico V y a los objetivos corporativos de FONAFE de fortalecimiento del talento humano y organizacional, se dirige a que los colaboradores de AMSAC orienten sus esfuerzos al logro y superación de las metas trazadas, demostrando su compromiso con la empresa, en un marco buen clima laboral y mejora de competencias constante.





Plan Estratégico 2017-2021

Objetivos Estratégicos Institucionales

PERSPECTIVA	OEC FONAFE	OE/AMSAC	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACIÓN	LINEA BASE VALOR					METAS		
						AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
FINANCIERA	Incrementar la creación de valor económico	OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	Déficit económico del Fondo Operativo	%	10%	2016	39.83	20.00	10.00	-	-	-	
	Incrementar el valor social y ambiental	OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	Índice de personas expuestas a riesgos de PAMs encargados a AMSAC al 2016	%	15%	2016	33.08	15.00	5.00	-	-	-	
GRUPOS DE INTERÉS	Fortalecer la gestión de RSC	OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	Porcentaje de Pasivos Ambientales Estratégicos en obras o remedios	%	10%	2016	0.00	0.00	0.00	73.00	92.00	100.00	
	Incrementar la creación de valor económico	OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	%	8%	2016	69.70	70.00	72.50	75.00	77.50	80.00	
PROCESOS	Mejorar la calidad de bienes y servicios	OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos	MM de US \$	8%	2016	45.17	83.00	201.00	201.00	201.00	201.00	
			Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	MM de US \$	8%	2016	81.83	124.00	139.00	139.00	139.00	138.00	
	Mejorar la eficiencia operativa	OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)	%	10%	2016	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
			Índice de procesos que son convocados y adjudicados en el año, según monto	%	10%	2016	63.37	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
Fortalecer el gobierno corporativo	OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	Nivel de implementación del CBGC	%	5%	2016	37.58	62.06	65.00	68.00	71.50	75.00		
		Proporción de personal abocado a las líneas del negocio	%	8%	2016	50.00	60.00	61.25	62.50	63.75	65.00		
Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación	OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	Índice de clima laboral	%	8%	2016	68.31	70.00	73.00	76.00	79.00	82.00		





Alineamiento de los OEI con los OEC y los OES

OEI AMSAC	OEC FONAFE	OES PESEM
Lograr el autosostenimiento de AMSAC	Incrementar la creación de valor económico	
Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	Incrementar el valor social y ambiental	Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas
Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	Fortalecer la gestión de RSC	Contribuir al desarrollo humano y las relaciones armoniosas de los actores del sector minero-energético
Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	Incrementar la creación de valor económico	Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero-energético
Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Mejorar la calidad de bienes y servicios	Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas
Optimizar la gestión logística de AMSAC	Mejorar la eficiencia operativa	Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético
Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	Fortalecer el gobierno corporativo	Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético
Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación	Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

En correspondencia con el PEC de FONAFE, las acciones estratégicas son el conjunto de actividades que, de manera ordenada y articulada, permiten el logro de un objetivo estratégico. Además, para poder gestionarlas de manera adecuada, cuentan con una unidad de medición y una meta.

Se han definido 14 acciones para alcanzar los ocho objetivos del PEI de AMSAC; a continuación, se muestra la Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales.

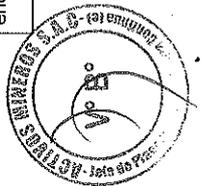




Plan Estratégico 2017-2021

Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	ÁREA RESPONSABLE		
			AÑO	VALOR	2017	2018	2019				2020	2021
			2016	1	2	3	4				4	4
OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	Lograr el financiamiento de las operaciones administrativas de AMSAC	Encargos en los que se aplica la distribución de costos y gastos de gestión	2016	1	2	3	4	4	Número de fondos en los que se aplica la distribución de costos y gastos de gestión	Informe de gestión financiero - presupuestal	Gerencia General	
OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	Asegurar los recursos para la implementación de los proyectos de remediación	Fondos que cuentan con ingresos revolventes	2016	0	0	1	2	2	Número de fondos que cuentan con fondos revolventes	Informe de gestión financiero - presupuestal	Gerencia General	
OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales	Índice de pasivos mineros en proceso de remediación (pasivos que se encuentran encargados al 2016 a AMSAC y que ya cuentan con plan de cierre aprobado o estables)	2016	40	60	88	100	100	(Número de PAMs con plan de cierre aprobado o estables) / (Número de PAMs encargados a AMSAC) x 100	Informe de cumplimiento del plan de trabajo en proyectos de remediación ambiental	Gerencia de Operaciones	
OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de inversión privada	Implementar un plan de consolidación de la imagen empresarial de AMSAC	Avance de la implementación del plan	2016	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	Informe de cumplimiento del plan de consolidación de imagen	Gerencia General (Imagen Institucional)	
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo del seguimiento de los compromisos de inversión	Índice de cumplimiento del plan de trabajo anual en inversiones (Integral Performance Index = SPI x CPI)	2016	100	100	100	100	100	$CPI \times SPI \times 100$ CPI = Valor Ganado del Programa / Valor Gastado del Programa SPI = Valor Ganado del Programa / Costo Calendarizado del Programa	Informe de cumplimiento del plan de trabajo en compromisos de inversión	Gerencia de Inversión Privada	
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo de remediación de la Gerencia de Operaciones	Índice de cumplimiento del plan de remediación anual (Integral Performance Index = SPI x CPI)	2016	86	100	100	100	100	$CPI \times SPI \times 100$ CPI = Valor Ganado del Programa / Valor Gastado del Programa SPI = Valor Ganado del Programa / Costo Calendarizado del Programa	Informe de cumplimiento del plan de trabajo en pagos por regalías y otros	Gerencia de Inversión Privada	
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo de remediación de la Gerencia de Operaciones	Índice de cumplimiento del plan de remediación anual (Integral Performance Index = SPI x CPI)	2016	94	100	100	100	100	$CPI \times SPI \times 100$ CPI = Valor Ganado del Programa / Valor Gastado del Programa SPI = Valor Ganado del Programa / Costo Calendarizado del Programa	Informe de cumplimiento del plan de trabajo en proyectos de remediación ambiental	Gerencia de Operaciones	





Plan Estratégico 2017-2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE					METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	ÁREA RESPONSABLE
			AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021	2022					
OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	Implementar una metodología internacional en la gestión de los proyectos que ejecuta AMSAC	Número de proyectos que se gestionan bajo los estándares del PMI	2016	0	1	5	10	Todos	Todos	Número de proyectos que se gestionan bajo los estándares del PMI	Informe de gestión de proyectos	Gerencia de Operaciones			
	Lograr la eficacia en los procesos de contratación	Índice de procesos que son convocados y adjudicados en el año, según cantidad	2016	88	100	100	100	100	100	(Cantidad de procesos adjudicados) / (Cantidad total de procesos planeados para adjudicar en el PAC) x 100	Informe de cumplimiento del PAC	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Administración y Logística)			
	Consolidar el Sistema de Control Interno en AMSAC	Nivel de cumplimiento del plan para la implementación del Sistema de Control Interno	2016	92	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	Informe de cumplimiento de los planes de acción del SCI	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)			
OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa AMSAC	Consolidar el Código de Buen Gobierno Corporativo en AMSAC	Nivel de cumplimiento del plan para la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	2016	73	100	100	100	100	100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	Informe de cumplimiento de los planes de acción del CBGC	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)			
	Fomentar la integración de profesionales con certificaciones en gestión de proyectos.	Número de profesionales que cuentan con certificación PMP o equivalente	2016	0	5	8	11	14	14	Número de profesionales de AMSAC que cuentan con certificación en gestión de proyectos	Informe acreditando la certificación de los profesionales	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Gestión Humana)			
OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	Lograr un adecuado desempeño del personal	Proporción de colaboradores con desempeño mejor o igual a "Buen Rendimiento"			80	83	86	90	95	(Número de colaboradores evaluados) x 100	Informe de evaluación de desempeño del personal	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Gestión Humana)			
	Mantener al personal debidamente motivado y contento	Índice de rotación de personal CAP	2016	20	18	15	12	10	10	(Número de profesionales que dejan de laborar en AMSAC) / (Número de colaboradores de la empresa) x 100	Informe de rotación de personal	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Gestión Humana)			





7. RUTA ESTRATÉGICA

La Ruta Estratégica muestra las prioridades de cada una de las Acciones Estratégicas Institucionales, identificando y otorgándoles un orden según su relevancia. Esta catalogación es conforme al PEC de FONAFE.

Ruta Estratégica de AMSAC

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	ÁREA RESPONSABLE
OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	Lograr el financiamiento de las operaciones administrativas de AMSAC	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General
	Asegurar los recursos para la implementación de los proyectos de remediación	Muy Alta		X	X	X	X	Gerencia General
OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	Implementar un plan de consolidación de la imagen empresarial de AMSAC	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General (Imagen Institucional)
OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo del seguimiento de las inversiones	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Inversión Privada
	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo de la acreditación de inversiones de las empresas que mantienen contratos	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Inversión Privada
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo de remediación de la Gerencia de Operaciones	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
	Implementar una metodología internacional en la gestión de los proyectos que ejecuta AMSAC	Alta		X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)
OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	Lograr la eficacia en los procesos de contratación	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Administración y Logística)
OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	Consolidar el Sistema de Control Interno en AMSAC	Media	X	X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)
	Consolidar el Código de Buen Gobierno Corporativo en AMSAC	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)





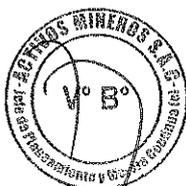
Plan Estratégico 2017-2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	ÁREA RESPONSABLE
OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	Fomentar la integración de profesionales con certificaciones en gestión de proyectos.	Alta		X	X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Gestión Humana)
	Lograr un adecuado desempeño del personal	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Gestión Humana)
	Mantener al personal debidamente motivado y contento	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Gestión Humana)

8. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES

Indicador 1: Déficit económico del Fondo Operativo.

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Lograr el autosostenimiento de AMSAC				
Nombre del Indicador	Déficit económico del fondo operativo				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	Déficit en el fondo operativo al cierre del año / Ejecución anual del fondo operativo				
Área responsable	Gerencia General				
Fuente de información	Informe de Ejecución Presupuestal				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			-	-	39.83
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	20.00	10.00	-	-	-
Valor de referencia	Para cada año, el VR es + 20 en su propia meta				



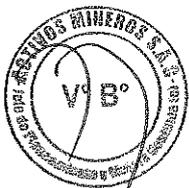


Indicador 2: Índice de personas expuestas a riesgos de PAMs encargados a AMSAC al 2016.

Perspectiva	Clientes (Grupos de Interés)				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs				
Nombre del Indicador	Índice de personas expuestas a riesgos de PAMs encargados a AMSAC al 2016				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de personas en áreas de intervención encargadas a AMSAC en proceso de atención}) / (\text{Número de personas dentro del alcance de los encargos de AMSAC al 31.12.2016}) \times 100 (*)$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de cumplimiento del Plan de Operaciones				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			-	-	33.08
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	15	5	-	-	-
Valor de referencia	Para cada año, el VR es + 15 en la meta del año anterior				
Notas	En la fórmula de cálculo, se define como "en proceso de atención" a los PAMs y proyectos que no cuentan con plan de cierre o instrumento ambiental aprobado y/o no se encuentran éstos estables.				

Indicador 3: Porcentaje de pasivos ambientales estratégicos en ejecución de obras o remediados.

Perspectiva	Clientes (Grupos de Interés)				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs				
Nombre del Indicador	Porcentaje de pasivos ambientales estratégicos en ejecución de obras o remediados				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de pasivos estratégicos en etapa de ejecución de obras o remediados}) / (\text{Número de pasivos estratégicos encargados a AMSAC}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de cumplimiento del Plan de Operaciones				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			-	-	-
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	-	-	73	92	100
Valor de referencia	0				





Indicador 4: Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés.

Perspectiva	Clientes (Grupos de Interés)				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión de RSC				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado				
Nombre del Indicador	Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(0.6 \times \text{Índice de Imagen frente a comunidades objetivo} + 0.3 \text{ Índice de Imagen frente a autoridades nacionales} + 0.1 \text{ Índice de Imagen frente a proveedores}) \times 100$				
Área responsable	Imagen Institucional				
Fuente de información	Estudio de percepción de AMSAC				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			60.00	66.95	69.70
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	70.00	72.50	75.00	77.50	80.00
Valor de referencia	0				

Indicador 5: Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos.

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada				
Nombre del Indicador	Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos				
Unidad de medida	Millones de Dólares (MM de US \$)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Monto acreditado por compromisos de inversión en los proyectos mineros de inversión privada bajo supervisión de AMSAC				
Área responsable	Gerencia de Inversión Privada				
Fuente de información	Reporte de ejecución de compromisos de inversión				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			105.73	90.67	45.17
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	83.00	201.00	201.00	201.00	201.00
Valor de referencia	0				





Indicador 6: Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas.

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada				
Nombre del Indicador	Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros, por parte de las empresas inversionistas				
Unidad de medida	Millones de Dólares (MM de US \$)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Monto acreditado por regalías u otros de los proyectos mineros de inversión privada bajo supervisión de AMSAC (*)				
Área responsable	Gerencia de Inversión Privada				
Fuente de información	Reporte de ejecución de pagos por regalías u otros				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			120.13	55.63	81.83
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	124.00	139.00	139.00	139.00	138.00
Valor de referencia	0				
Notas	En la fórmula de cálculo, se incluye las regalías por el usufructo de la Central Hidroeléctrica de Yuncán				

Indicador 7: Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital).

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la calidad de bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC				
Nombre del Indicador	Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Ejecución presupuestal de Gastos de Capital de Proyectos}) / (\text{Ejecución Planificada para cada año}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de ejecución presupuestal				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			73.90	71.43	100.00
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	0				



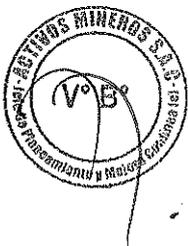


Indicador 8: Índice de procesos que son convocados y adjudicados en el año, según monto.

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Optimizar la gestión logística de AMSAC				
Nombre del Indicador	Índice de procesos que son convocados y adjudicados en el año, según monto				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Monto referencial de los procesos adjudicados}) / (\text{Monto de los procesos planeados para adjudicar en el PAC}) \times 100 (*)$				
Área responsable	Departamento de Administración y Logística				
Fuente de información	Reporte de cumplimiento del PAC				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			100.00	100.00	63.37
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	0				
Notas	En la fórmula de cálculo, en la primera variable, se considera el monto programado en el PAC y no el monto adjudicado tras el proceso de selección				

Indicador 9: Nivel de implementación del CBGC.

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer el gobierno corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación del CBGC				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Porcentaje de cumplimiento de los principios del CBGC según herramienta de FONAFE				
Área responsable	Oficina de Planeamiento y Mejora Continua				
Fuente de información	Informe de cumplimiento de los principios del CBGC				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			37.90	38.30	37.58
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	62.06	65.00	68.00	71.50	75.00
Valor de referencia	0				





Indicador 10: Proporción de personal abocado a las líneas del negocio.

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados				
Nombre del Indicador	Proporción de personal abocado a las líneas del negocio				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Puestos CAP de los órganos de línea}) / (\text{Puestos CAP de la empresa}) \times 100$ (*)				
Área responsable	Departamento de Gestión Humana				
Fuente de información	Reporte de personal CAP de AMSAC.				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			45.21	45.21	50.00
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	60.00	61.25	62.50	63.75	65.00
Valor de referencia	0				
Notas	En la fórmula de cálculo se contabilizan los CAP a plazo fijo e indeterminado sin incluir las tres posiciones del OCI				

Indicador 11: Índice de clima laboral.

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados				
Nombre del Indicador	Índice de clima laboral				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Sumatoria de factores individuales evaluados}) / (\text{Factores del estudio}) \times 100$				
Área responsable	Departamento de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de clima laboral de la empresa				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			63.15	75.80	68.31
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	70.00	73.00	76.00	79.00	82.00
Valor de referencia	0				

