



Devolvemos vida al planeta

Plan Estratégico Institucional de Activos Mineros S.A.C. 2022 - 2026



Aprobado mediante Acuerdo de Directorio de AMSAC N° 01-489-2022, del 30.jun.2022
Conformidad del sector Energía y Minas comunicada mediante Oficio N° 0113-2022/MINEM-VMM, del 26.jul.2022
Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2022/011-FONAFE, comunicado el 15.nov.2022
Ratificado en Junta General de Accionistas de AMSAC, del 18.nov.2022

ÍNDICE

1.	MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1.	SÍNTESIS DE LA EMPRESA	3
1.2.	MARCO LEGAL Y REGULATORIO	3
1.3.	SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR	4
2.	DIAGNÓSTICO	5
2.1.	ANÁLISIS EXTERNO - MACROENTORNO	5
2.2.	ANÁLISIS EXTERNO - MICROENTORNO	9
2.3.	GRUPOS DE INTERÉS	10
2.4.	ANÁLISIS INTERNO	11
2.5.	MATRIZ FODA	21
2.6.	CAPACIDADES DISTINTIVAS	22
3.	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	22
3.1.	PROPÓSITO	22
3.2.	MISIÓN	22
3.3.	VISIÓN	23
3.4.	VALORES	23
4.	EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS	24
4.1.	EJES ESTRATÉGICOS	24
4.2.	MAPA ESTRATÉGICO	26
5.	MATRIZ ESTRATÉGICA	26
6.	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	29
7.	ANEXOS	35
	Anexo N°1: DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
	Anexo N° 2: FICHAS DE INDICADORES	38
	Anexo N°3: Proyectos de Remediación Ambiental	56
	Anexo N°4: Nuevos Proyectos de Remediación Ambiental (28)	59
	Anexo N°5: Proyectos de Inversión Privada	61
	Anexo N°6: Organigrama de AMSAC	62
	Anexo N°7: Mapa de Procesos de AMSAC	63

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE ACTIVOS MINEROS S.A.C. 2022 – 2026

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.

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. Adicionalmente, la ejecución de encargos especiales que el Estado le asigne en el marco de las disposiciones legales que le aplican.

1.2. MARCO LEGAL Y REGULATORIO

- Decreto Supremo N° 072-2000-EF, Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- Decreto Supremo N° 176-2010-EF, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031.
- Directiva de Gestión de FONAFE.
- Estatuto Social de Activos Mineros S.A.C.
- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.

Los encargos principales gestionados por AMSAC, han sido dispuestos en el contexto de las siguientes normas:

- Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado.
- Decreto Supremo N° 022-2005-EM, que establece disposiciones aplicables a proyectos de remediación ambiental derivados de los PAMA y Planes de Cierre de empresas mineras del Estado.
- Decreto Supremo N° 058-2006-EF, que modifica el Decreto Supremo N° 022-2005-EM disponiendo que AMSAC asuma directamente la conducción de los proyectos de PAMA, planes de cierre y remediación ambiental de Centromín Perú S.A. y de otras empresas de propiedad del Estado.
- Resolución Suprema N° 092-2010-EF, que ratifica el Plan de Promoción de la Inversión Privada en AMSAC.
- Resoluciones Ministeriales emitidas por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) mediante las cuales encarga a AMSAC ejecutar la remediación de pasivos ambientales

mineros de diversos proyectos (ex unidades mineras) ubicados en distintas regiones del país.

- Decreto de Urgencia N° 066-2021, que encarga a AMSAC la ejecución de acciones en la unidad minera Florencia-Tucari por peligro inminente ante contaminación hídrica.

1.3. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR

AMSAC, como empresa bajo el ámbito de FONAFE y vinculada por su objeto al Sector Energía y Minas, 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 2022-2026, guarda concordancia con el Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE 2022-2026 y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MINEM 2016-2025. Estos planes, por su parte, son concordantes con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) 2020-2030 del CEPLAN, la Visión del País al 2050 aprobado por el Foro del Acuerdo Nacional 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 - 2025

“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”

Dentro de los objetivos estratégicos sectoriales del PESEM, se incluye el objetivo de “Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas” (OES II) el cual considera como acción estratégica sectorial (AES II.3) el **“Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del Sector”** y se justifica en 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 socioambiental y maximizando los beneficios económicos. En tal 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

Código	Denominación	Acciones Estratégicas Sectoriales	Indicador de Resultado / Producto	Fuente y Responsable	Medida
OES II	Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas	AES II.3. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del Sector	Porcentaje de pasivos mineros en proceso de remediación	DGM (MEM) – Activos Mineros	%

Metas en la Gestión de Remediación de Pasivos Ambientales del PESEM

Línea Base (2015)	Metas						Medida
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
15.20	23.16	25.71	30.67	30.7	30.7	30.7	%

Fuente: PESEM del MINEM 2016 - 2025

Es relevante comentar que, en adición a lo citado, la Política Nacional del Ambiente 2030 refiere como un objetivo prioritario “Reducir la contaminación de agua, aire y suelo” (OP3) dentro del cual se considera como un indicador el “porcentaje de pasivos ambientales mineros con planes de remediación y/o cierre en implementación” (OP3.I4), con una meta -logro esperado- al año 2030, de 36%.

2. DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO - MACROENTORNO

El diagnóstico externo comprende los factores del macroentorno o aspectos externos que no están bajo el control de AMSAC y tienen impacto en la gestión. Estos factores se han clasificado en: Económicos, Político – Legales, Ambientales, Sociales y Tecnológicos. Cabe señalar que esta sección complementa el análisis del PEC de FONAFE.

2.1.1. Factores Político - Legales

AMSAC es parte de la Corporación FONAFE que gestiona una cartera que agrupa 34 empresas en las que el Estado tiene participación accionaria. Entre las funciones principales del 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.

En tal contexto, AMSAC al ser integrante de la Corporación es parte de la gobernanza del FONAFE, alineando su gestión conforme a las directrices que éste emite, y afianzando el carácter técnico y especializado de la empresa dentro del rol subsidiario del Estado en el que la empresa destaca su generación de valor ambiental y social, en tanto realiza acciones para mejorar progresivamente sus resultados financiero-contables. Asimismo, permite a AMSAC cierta flexibilidad, comparativamente con el sector público, en instrumentos de tipo financiero, presupuestal y societario, entre otros.

No obstante lo mencionado, algunos marcos legales de gestión y control público transversales, a razón de su falta de alineamiento o por vacíos normativos vinculados principalmente a la intervención del Estado en la remediación ambiental, ralentizan la ejecución de los proyectos encargados a AMSAC; tal es el caso de la convergencia entre las normas ambientales de remediación de pasivos mineros (Ley N° 28271), de inversión pública - Invierte.pe (Decreto Legislativo N°1252) y de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225), que en suma extiende los tiempos de intervención, expone eventualmente a la empresa a riesgos exógenos, y en algunos casos incluso imposibilita la intervención.

Asimismo, se debe mencionar que comparativamente con otros países de la región, el Perú cuenta con un marco legal mejor desarrollado y regulado para la remediación ambiental, pero como se ha señalado subsisten aspectos por mejorar. Uno relevante está relacionado a la

fiscalización por el OEFA en el ámbito de sus competencias establecidas en el Decreto Legislativo N° 1013, quien realiza inspecciones a los proyectos a cargo de AMSAC considerándola en algunas oportunidades bajo los parámetros de una operación minera (incluso como generador), 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 de empresas del Estado o abandonadas por privados. Estas fiscalizaciones son constantes, requiriendo esfuerzo adicional especial y continuo para su gestión.

Por otro lado, un aspecto normativo que amerita solución son los planes de cierre con cronogramas vencidos en proyectos que, por diversas razones, no completaron su cierre proyectado. En estos casos, la normativa ambiental no ha previsto ninguna fórmula que posibilite su reapertura.

Cabe incorporar también en este análisis, la alta dependencia respecto de la planificación sectorial para la intervención integral de pasivos ambientales mineros (PAM). El MINEM ha venido encargando desde el año 2012, proyectos de remediación de pasivos mineros “huérfanos” cuya atención, en algunas ocasiones, se ha visto dificultada o incluso imposibilitada por factores externos como la presencia de minería informal o autorizaciones superpuestas en las áreas a intervenir.

En este escenario, es oportuno citar las propuestas normativas presentadas por AMSAC en los últimos años orientadas a sentar las bases para la generación de una política nacional de remediación ambiental, en la que a partir de la optimización del marco legal antes acotado y una planificación integral multianual, sea posible determinar los mecanismos más idóneos para la intervención en los PAM, siendo éstos: la remediación como parte del deber tutelar del Estado, el reaprovechamiento por privados y la aplicación de obras por impuestos.

Por otra parte, en lo que respecta al apoyo a Proinversión en las actividades de promoción y supervisión de contratos de post privatización, subyace la problemática vinculada al reconocimiento en favor de AMSAC de costos y gastos por la gestión de los encargos (Costo Labor), en el contexto de las normas de promoción de la inversión privada en empresas del Estado (Decreto Legislativo N° 674) y de eficiencia de la actividad empresarial del Estado (Decreto Legislativo N° 1031).

Finalmente, existe la continua posibilidad de que en cualquier momento se le encargue mandatoriamente a AMSAC proyectos especiales de naturaleza diversa, no necesariamente dentro de su materia de especialización, lo que consecuentemente tiene impacto en toda planificación empresarial previa.

2.1.2. Factores Económicos

El Boletín Minero del MINEM de diciembre de 2021 señala que la inversión minera en el país incrementó en 18.7% con respecto al año 2020, recuperándose de los efectos de la pandemia Covid-19 y en una perspectiva en los próximos años de mantenimiento de precios altos de materias primas, particularmente de los minerales.

Según se señala en el Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025, la inversión minera crecería 3.2% el 2022, explicada por la construcción de las últimas etapas de Quellaveco y la fase 2 de la Ampliación de Toromocho, el aumento de las inversiones en sostenimiento de las empresas con minas en operación dado los elevados precios internacionales de los minerales, y el inicio de construcción de nuevos proyectos como Yanacocha Sulfuros

En el siguiente cuadro, se muestra el comportamiento del PBI nacional y el PBI del sector minería en los años 2020 y 2021, así como sus proyecciones al año 2025.

Proyecciones PBI (Variación Porcentual Anual %)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PBI Nacional	-11.0	13.3	3.6	3.5	3.3	3.2
PBI Sector Minería	-13.8	9.7	5.7	7.2	2.5	2.0

Fuente: BCRP y proyecciones MEF

En dicho escenario, la posición de AMSAC como titular de concesiones y supervisor de compromisos y obligaciones de importantes proyectos mineros metálicos y no metálicos, como los citados precedentemente, es de relevancia.

Por otra parte, si bien la minería es el sector que genera mayores ingresos para el país y que la inversión pública proyectada se mantendría en promedio en 4.7% del PBI; aún está pendiente la habilitación de un fondo estatal de remediación ambiental minera, con financiamiento sostenible para la ejecución y mantenimiento de los proyectos. Particularmente, en el caso de AMSAC, los proyectos han venido siendo solventados con aportes acotados provenientes del MINEM, PROINVERSIÓN y FONAFE, a fondos fideicomitidos, esquema de transferencias que no asegura en perspectiva, la atención de la cartera de proyectos en gestión de la empresa.

2.1.3. Factores Socio - culturales

La relevancia actual de la agenda de protección del medio ambiente, sumado a que la mayoría de la población en las zonas donde se ubican impactos ambientales son en general de menores ingresos económicos, despierta el elevado interés social y se constituyen en fuente de posible conflictividad si sus demandas no son atendidas; máxime si dichos impactos están vinculados a al sector minero.

En los últimos 3 años , se ha incrementado el número de conflictos sociales relacionados con temas socio-ambientales de la actividad minera según los reportes de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo, que incluso ha conllevado a la paralización de operaciones, en un contexto en el que el país se encuentra aún afectado por las consecuencias de la pandemia Covid-19, el incremento global de los precios de alimentos, combustibles y otras materias, y la inflación que viene superando el rango meta establecido por el BCRP.

El Banco Mundial, en su diagnóstico al sector minero en el Perú 2021, identificó que el índice de competitividad minera del país se ha visto afectada, entre otras razones, porque no se pudo medir el impacto social previo al permiso otorgado a empresas mineras privadas para que operen, las que ven perjudicadas en su imagen a causa de prácticas inadecuadas de responsabilidad socio-ambiental de cierre de minas anteriores, imposibilitando así el apoyo de las comunidades, las cuales exigen que el Estado verifique y supervise el cierre de minas de los privados y validen su procedimiento. En adición a ello, se menciona, que la comunicación entre las compañías mineras y las comunidades se dificulta debido a diferencias de idioma.

Adicionalmente, la demanda de la población en la atención de los PAM y la percepción negativa de la inversión minera cuya naturaleza se deriva de lo precitado; se agrega la presencia de grupos anti mineros y terceros con intereses particulares. En el caso de los proyectos a cargo de AMSAC, en las zonas de intervención, lo mencionado conlleva a una inicial confusión y desconfianza por parte de las comunidades y en algunos casos, incluso a la obstaculización de la ejecución de las actividades de remediación.

Asimismo, los aspectos ambientales asociados al cambio climático descrito en el acápite precedente y la posibilidad de la ocurrencia de desastres naturales o situaciones de emergencia, tales como la reciente pandemia Covid-19, impactarían negativamente en el cumplimiento de los objetivos de remediación de AMSAC y; de igual forma, en las expectativas y el clima social de las comunidades en la zona de influencia de los proyectos.

Según la Defensoría del Pueblo, a mayo de 2022 existen 205 conflictos sociales en el país, de los cuales el 62.9% corresponde a atención del Gobierno Nacional; asimismo, el 63.4% son de naturaleza socio ambiental. Dentro de los conflictos socio ambientales, el 66.2% están vinculados con la actividad minera. AMSAC ejecuta actividades de remediación ambiental en siete regiones. El mayor número de conflictos sociales se presenta en Ancash (15); seguido por Puno (13), Cajamarca (10), Huancavelica (10), Junín (10), Pasco (6) y Lima Provincias (4) sumando 68 conflictos.

Por ejemplo, en Pasco, uno de los conflictos reportados está relacionado con el Proyecto Excelsior y la comunidad de Champamarca, el que se encuentra en estado de “*hay diálogo*” lo que muestra la intervención rápida de AMSAC ante eventuales conflictos. Adicionalmente, en el encargo especial de acciones de mitigación en la unidad minera Florencia - Tucari en Moquegua, de titularidad de la empresa Aruntani, el reporte cita también un conflicto donde “*hay diálogo*”.

2.1.4. Factores tecnológicos

El cierre de minas y la remediación de PAM conlleva actividades de ingeniería, ejecución y mantenimiento especializadas que, en un mercado global altamente competitivo y con permanente innovación tecnológica, genera oportunidades de aplicar mejores soluciones en la intervención técnica.

En dicho escenario existen instituciones internacionales especializadas que pueden compartir sus experiencias en el tratamiento de PAM. Entre estos se puede citar al Instituto Federal de Geociencias y Recursos Naturales de Alemania (BGR), la empresa de remediación del Estado Alemán Wismut GmbH, la Corporación de Remediación de Minas de Corea (MIRECO), la Corporación Nacional Japonesa del Petróleo, Gas y Metales (JOGMEC), así como instituciones afines de Canadá, Australia y Chile.

En cuanto a la gestión de los proyectos, también existen oportunidades con alto interés; entre estos, se destaca la implementación de la metodología BIM -herramienta de trabajo colaborativo para la gestión de la información de inversiones, que hace uso de un modelo que facilita la programación multianual, formulación, diseño, construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura-, que está enmarcada en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad y el Plan de Implementación y Hoja de Ruta del Plan BIM Perú, emitida por el MEF.

2.1.5. Factores Ambientales

El inventario de PAM actualizado el año 2021 contabiliza 7,668 pasivos (según Resolución Ministerial N° 200-2021-MEM/DM). De este total nacional, AMSAC gestiona por encargo 1,194 PAM que representa el 15.6%, quedando un importante número por intervenir. Es oportuno señalar que el inventario de PAM no incluye los nuevos impactos ambientales generados desde el año 2004 hasta la actualidad producto de las actividades de la minería informal e ilegal, así como no incluye los impactos de cierres de minas de privados no culminados, los que, en conjunto, según un informe del Observatorio de CEPLAN de 2021, son los causantes de los mayores daños ambientales en el país.

La relevancia global del cuidado del medio ambiente ha posibilitado la incorporación de normas y medidas ambientalmente responsables en la actividad productiva nacional, el fortalecimiento

de organismos reguladores especializados, la adhesión del Estado a un mayor número de tratados internacionales vinculados a la protección del ambiente y en general, la incorporación de la materia ambiental como aspecto ineludible en los planes de desarrollo nacional.

Esto último incluye al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2020 – 2030, que tiene entre sus objetivos el proteger el ambiente con enfoque preventivo y recuperar la calidad ambiental, asegurando la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales de manera responsable y congruente con el respeto de los derechos de las personas. Asimismo, la Política Nacional del Ambiente del MINAM que, como se ha mencionado previamente, tiene como objetivo prioritario el reducir la contaminación del aire, agua y suelo, propiciando para ello, incrementar el porcentaje de pasivos ambientales que cuentan con planes de remediación y/o planes de cierre.

En adición a los marcos formales regulados, también es de destacar el cada vez mayor número de organizaciones y personajes influyentes que desde el extranjero y en el propio país, marcan una agenda de protección y conciencia ambiental, lo que posiciona permanentemente el tema en la opinión pública, y con ello muchas veces, el despliegue de medidas ambientales tanto de privados como del sector público. Estos marcos podrían impulsar la relevancia de la remediación ambiental, con la consecuente dación de mayores recursos para las operaciones de AMSAC.

De otro lado, es importante considerar los efectos del cambio climático en los siguientes años. Según se cita en el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático del Perú de 2021, el país es uno de los más vulnerables a nivel mundial por las alteraciones en el clima que ocasiona la pérdida de superficie glaciaria, la incidencia de sequías prolongadas y la mayor frecuencia de lluvias intensas que originan deslizamientos e inundaciones, entre otros varios efectos.

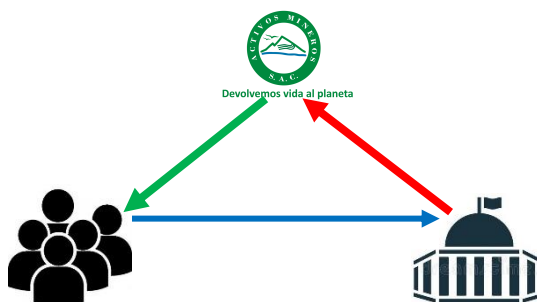
Asimismo, no se puede dejar de mencionar la susceptibilidad del país a la ocurrencia de desastres naturales de distinta tipología: geofísicos, hidrológicos, meteorológicos y biológicos, en este último caso, como ha sido la pandemia Covid-19. Todo ello podría dificultar la remediación de pasivos ambientales y su mantenimiento en años futuros.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO - MICROENTORNO

El análisis del microentorno comprende los elementos o fuerzas cercanas a la empresa, relacionados en forma permanente con AMSAC y que influyen en las operaciones y resultados, los cuales se detallan a continuación.

2.2.1. Clientes

AMSAC opera en un modelo de clientes y beneficiarios, donde se identifica como cliente al MINEM, que transfiere los recursos económicos para la ejecución de los encargos de remediación ambiental, y así cumplir el rol del Estado ante la sociedad; y, por otro lado, a las comunidades como beneficiarias de la recuperación de las áreas degradadas por la minería ancestral.



Asimismo, PROINVERSION es el cliente que encarga a AMSAC la supervisión de los contratos post-privatización para asegurar el cumplimiento de los compromisos de inversión y sus obligaciones contractuales.

2.2.2. Competidores

AMSAC no tiene competidores, debido a la naturaleza de ser la única empresa estatal especializada en remediación ambiental, en el Perú.

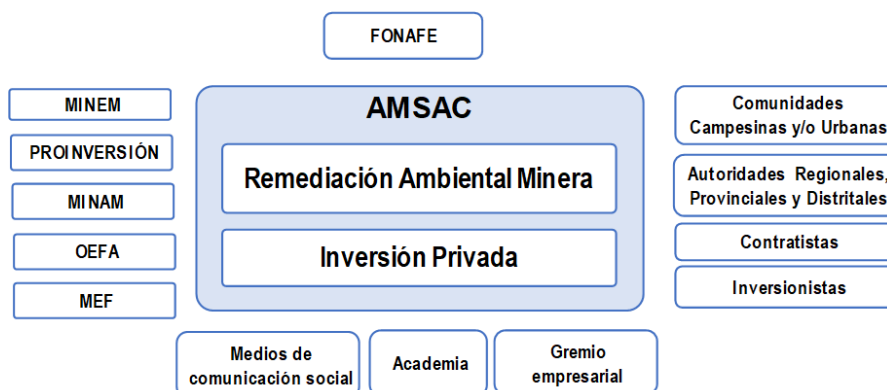
2.2.3. Proveedores

Los principales proveedores de las operaciones de AMSAC son los contratistas de la ejecución y supervisión de las obras de remediación ambiental, los consultores de estudios de ingeniería, así como los contratistas de postcierre y mantenimiento, en el marco de procesos de contratación pública, acordes a la normativa vigente. La adecuada gestión de estos contratistas permite el desarrollo óptimo de los proyectos de remediación.

2.3. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés internos de AMSAC se circunscriben al Directorio de la empresa, los Gerentes, los trabajadores y jóvenes en prácticas profesionales. Los principales grupos de interés externos a AMSAC y sus expectativas se listan en el cuadro siguiente:

MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS



Grupos de Interés AMSAC

N°	Grupos de Interés	Descripción
1	FONAFE	Corporación estatal que planifica, dirige, financia y controla la gestión de 34 empresas públicas incluyendo a AMSAC. Es el único accionista de AMSAC.
2	MINEM	Ministerio encargado del sector minero y energético del Perú. Encarga a AMSAC la remediación de pasivos ambientales mineros.
3	Proinversión	Agencia estatal que promueve la inversión privada en servicios, infraestructura, activos, proyectos y empresas del Estado. Encarga a AMSAC la supervisión de obligaciones contractuales de empresas privadas inversionistas, así como el apoyo a la promoción de la inversión privada en concesiones mineras del Estado.

4	Comunidades Campesinas y/o Urbanas	Personas en el área de influencia de los proyectos de remediación, beneficiarias de las actividades de remediación, que aceptan la ejecución de los proyectos y participan en ella.
5	Autoridades Regionales, Provinciales y Distritales	Autoridades elegidas y funcionarios de Gobiernos Regionales, Municipalidades Provinciales y Distritales, quienes facilitan la ejecución de proyectos de remediación en su jurisdicción, y efectuar su seguimiento.
6	Contratistas	Empresas privadas que, por contrato con AMSAC y bajo normas públicas, ejecutan la prestación de bienes, servicios y obras para las actividades operativas y administrativas.
7	MINAM	Ministerio encargado de promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y la calidad ambiental.
8	OEFA	Organismo encargado de fiscalizar el cumplimiento de obligaciones ambientales y resguardar el equilibrio entre las actividades extractivas y la protección ambiental.
9	MEF	Ministerio encargado de la política económica del Estado, con la finalidad de optimizar la actividad económica y financiera. Dirige el Sistema Nacional de Inversión Pública (Invierte.pe).
10	Medios de comunicación social	Medios de prensa, radio, televisión, portales de noticias, canales digitales y redes sociales, entre otros.
11	Empresas Inversionistas	Empresas privadas con contratos de exploración y/o explotación de proyectos mineros supervisados por AMSAC para verificar el cumplimiento de compromisos de inversión y otras obligaciones.
12	Academia	Instituciones educativas, tales como universidades públicas o privadas, orientadas a temas vinculados a la remediación de pasivos ambientales mineros.
13	Gremio empresarial minero	Empresas privadas interesadas en impulsar la inversión minera responsable, el aprovechamiento sostenible de recursos naturales y el desarrollo social, dentro de un respeto a la normativa ambiental minera.

Fuente: Elaboración Propia

Otros grupos de interés relevante de AMSAC son: PCM, Contraloría General de la República, Defensoría del Pueblo, Congreso de la República, OSCE, MINSA, MIDAGRI, ANA, ALA, SUNAFIL, Entidades de Investigación, Innovación y/o Cooperación Técnica Internacional, ONG de protección ambiental, y la Sociedad en general.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

El diagnóstico interno muestra el desempeño de la gestión de AMSAC en los últimos años en sus áreas operativas y de soporte, a partir de lo cual se genera su cadena de valor.

2.4.1. Desempeño de AMSAC

2.4.1.1. Principales Proyectos de AMSAC

AMSAC es una empresa que recibe encargos relacionados al sector 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, son:

a) *En remediación ambiental:*

Realiza la recuperación ambiental de PAM agrupados en proyectos que corresponden a ex unidades mineras en abandono, o de responsabilidad del Estado, ubicadas en 10 regiones del país entre las que se puede citar a los proyectos de: Delta Upamayo (Pasco), Excelsior (Pasco), Los Negros (Cajamarca), Esquilache (Puno), Aladino VI (Puno), Colqui Acobamba (Lima) y La Oroya Urbana (Junín).

La cartera integral de proyectos de remediación en gestión de AMSAC, clasificado por etapas, se resume en el cuadro siguiente:

Cartera de Proyectos de Remediación a junio de 2022

Etapa	Cartera hasta el año 2020	Proyectos encargados en 2021	Total de Proyectos
Estructuración	4	28	32
Estudios	8		8
Post Cierre	8		8
Obras	9		9
Mantenimiento	8		8
	37	28	65

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de proyectos de remediación se presenta en los Anexo N°3 (cartera hasta el 2020) y Anexo N°4 (nuevos proyectos encargados el 2021).

b) En inversión privada:

Realiza actividades de apoyo a la promoción de la inversión privada y supervisión a contratos de post privatización en una cartera de 21 proyectos distribuidos en 8 regiones del país, entre los que se destaca:

b.1) En promoción de la inversión privada:

Proyectos destacados en compromisos de inversión privada

Proyecto	Ubicación	Estimado en Compromisos de Inversión ¹ (miles de US \$)
La Granja - Rio Tinto Perú S.A.	Cajamarca	580,000
Magistral – Nexa Resources S.A.A.	Ancash	343,000
Michiquillay – Southern Peru Copper Corporation	Cajamarca	200,000

Fuente: Elaboración Propia

b.2) En supervisión de obligaciones de inversión privada:

Proyectos en supervisión de obligaciones de inversión privada

Proyecto	Ubicación	Estimado en Regalías y Contraprestaciones (miles de US \$) 2022 - 2026
Las Bambas - Minera Las Bambas S.A.	Apurímac	286,000
Toromocho - Minera Chinalco Perú S.A.	Junín	65,000
La Granja - Rio Tinto Perú S.A.	Cajamarca	50,000
Fosfatos Bayóvar	Piura	27,250
Alto Chicama	La Libertad	23,000

¹ Considera compromisos de inversión totales asumidos por inversionistas a través de los Contratos y sus adendas. No están enmarcados en el periodo quinquenal 2022-2026, sino en plazos contractuales.

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de proyectos de inversión privada se presenta en el Anexo N°5.

c) Encargos Especiales:

A partir del año 2021, AMSAC realiza el encargo de actividades de atenuación y estudios de mitigación en la unidad minera Florencia - Tucari (Moquegua), ante inminente contaminación hídrica, precisando que dicha unidad minera, es de titularidad y responsabilidad de cierre de la empresa privada Aruntani.

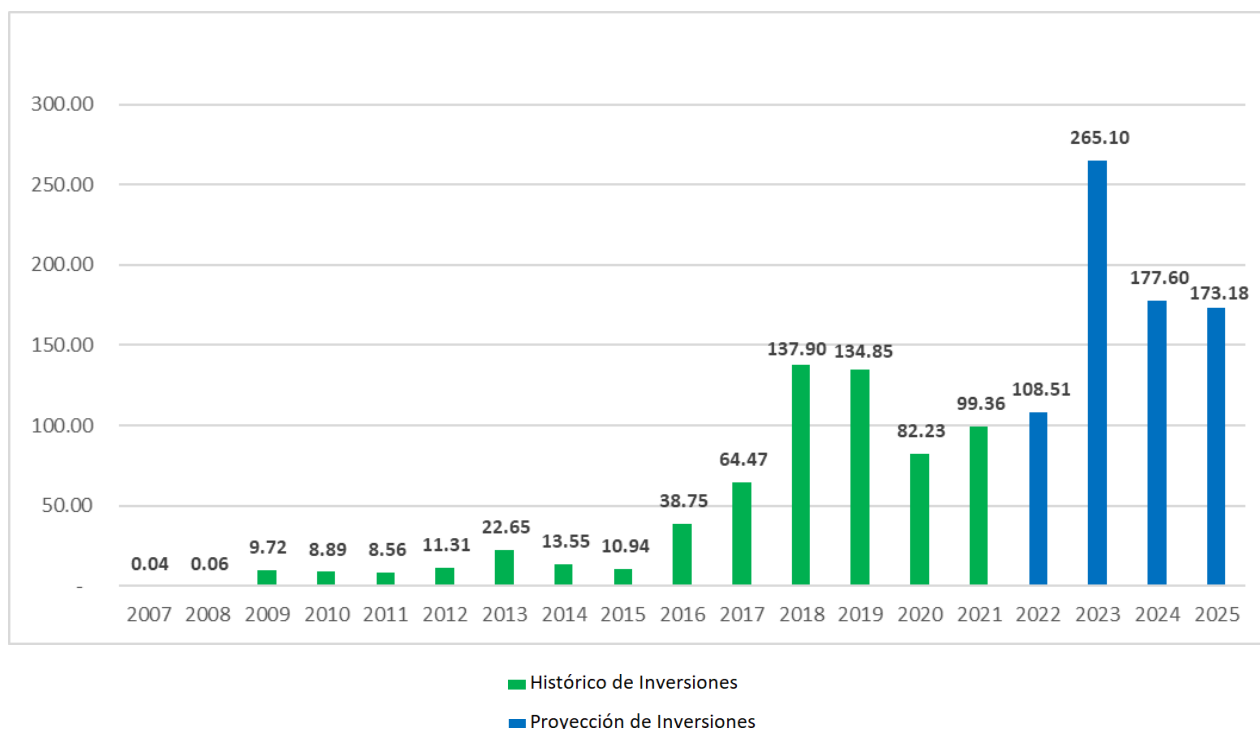
Cabe señalar, que la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto Público año 2022, ha considerado transferencias financieras a AMSAC (hasta S/ 30 MM) para la ejecución de los planes de cierre de las unidades mineras Florencia - Tucari, Arasi y Quiruvilca.

2.4.1.2. Gestión de proyectos de Remediación Ambiental

La remediación de PAM es el “core” principal de la empresa que, como parte de su especialización, ha ido incrementando sostenidamente su cartera de proyectos a través de los encargos recibidos. Es de remarcar que AMSAC es la única empresa de la Corporación FONAFE que tiene esta misión.

En esa línea, la progresión de las inversiones ejecutadas en los últimos años ha alcanzado un promedio anual de S/ 100 MM, cumpliendo con la ejecución presupuestal prevista. El detalle histórico de dicha ejecución, así como la proyección hasta el año 2025 -según la Programación Multianual de Inversiones reportada al MEF-, se muestra en el siguiente cuadro:

Inversiones en remediación ambiental 2007-2025 de AMSAC (MM de S/.)



Fuente: Elaboración Propia

En este punto, cabe destacar que en un informe emitido el 2021 por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), resultado de un estudio de 3 años a 12 países de Latinoamérica, se reconoció al Perú como el único país de la región que cuenta con un presupuesto público específico destinado a la remediación de PAM y resaltó el trabajo de AMSAC como empresa estatal especializada en la materia.

La gestión de los proyectos de AMSAC se soporta en personal altamente calificado en diversos campos de la ingeniería (civil, minas, ambiental, geológica, forestal, entre otros), con manejo de la gestión de contratistas y presencia directa en las distintas zonas donde se desarrollan los proyectos de remediación. Dicha gestión se proyecta potencializar con mecanismos como la implementación de una PMO.

Adicionalmente, y como un elemento sustantivo y transversal, AMSAC desarrolla actividades de gestión social, orientadas a promover la colaboración continua con las comunidades que se ubican en las zonas de influencia, así como el buen relacionamiento con todos sus grupos de interés. En ese sentido, se destaca que las comunidades han encontrado en las mesas de sostenibilidad implementadas por AMSAC desde el 2017, espacios para canalizar sus inquietudes y aspectos relacionados a los proyectos de remediación y de este modo, alcanzar entendimientos con participación de las empresas contratistas y autoridades locales y nacionales, entre otros.

Una parte importante dentro de los objetivos de los proyectos de remediación es la generación de empleo local, por lo cual se busca brindar oportunidades laborales a las comunidades dentro del área de influencia directa de los proyectos; es así que, es de relevar que los proyectos de AMSAC en promedio incorporan 80% de mano de obra local.

La población también se ve beneficiada mediante capacitaciones, talleres y campañas médicas, así como a través de su participación en actividades de monitoreo y visita a los proyectos, lo que fortalece la alianza comunidad - Estado en el ciclo de ejecución de la remediación.

Estas acciones, sumadas a otras iniciativas de la gestión de AMSAC, han meritado el logro de la calificación de “Líder” en la evaluación del grado de madurez de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del año 2021, realizada por FONAFE a las empresas de la corporación.

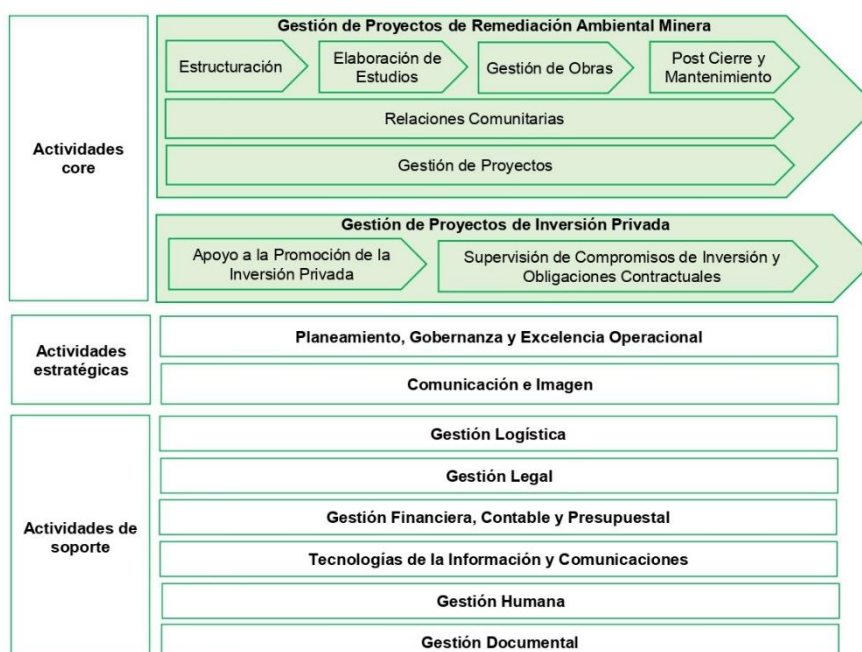
2.4.2. CADENA DE VALOR

Las actividades “core” de la empresa abarcan la gestión de proyectos de remediación ambiental minera y de proyectos de inversión privada.

En las actividades estratégicas, que permiten planificar, controlar e identificar mejoras en la gestión de los proyectos, están la imagen institucional, planeamiento, gobernanza y excelencia operacional. En las actividades de apoyo se encuentran la gestión logística, la gestión legal, la gestión financiera, contable y presupuestal, las tecnologías de información y comunicaciones, la gestión humana y la gestión documental.

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

Cadena de Valor de AMSAC



Fuente: Elaboración propia

2.4.2.1. Gestión de proyectos de remediación ambiental minera

Respecto a la línea de remediación ambiental minera, se encuentra compuesta por estructuración, elaboración de estudios, gestión de obras, postcierre y mantenimiento de los trabajos realizados, con el aporte de las relaciones comunitarias y la gestión de proyectos.

2.4.2.2. Gestión de proyectos de inversión privada

En la línea de inversión privada, se tiene la supervisión de los compromisos de inversión y obligaciones establecidas en los contratos suscritos, así como el apoyo a la promoción de los proyectos.

2.4.2.3. Planeamiento, Gobernanza y Excelencia Operacional

Esta línea se encuentra conformada por planeamiento, gobernanza y excelencia operacional y gestiona el Plan Estratégico y Operativo de AMSAC. Asimismo, tiene como finalidad conducir los

procesos de planeamiento, gobierno corporativo, sistema de control interno, gestión de riesgos, gestión del cumplimiento y administración del sistema integrado de gestión.

2.4.2.4. Comunicación e Imagen

La gestión de los grupos de interés de AMSAC a través de una estrategia de comunicación integral es un elemento central de cara al posicionamiento como empresa pública especializada en remediación ambiental minera, que busca visibilizar el valor que le brinda a cada stakeholder.

En esa línea, la mejora sostenida de los últimos años en las evaluaciones anuales de percepción de la imagen de AMSAC, alcanzó el 2021 un resultado que superó el 80%, cifra a destacar si tenemos en cuenta los efectos de la pandemia Covid-19. Dichas evaluaciones se han enfocado en el conocimiento, entendimiento y opinión de la labor de AMSAC desde el punto de vista de las comunidades aledañas a los proyectos de remediación, las diferentes instituciones públicas con las que AMSAC se relaciona, los proveedores y los medios de comunicación.

Indicador	2019	2020	2021
Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	75.5	76.3	82.9

Para alcanzar los resultados mencionados e impulsar la imagen ante los grupos de interés, se viene desplegando, con mayor énfasis, el posicionamiento de atributos entre los que se destacan los alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); los cuales han sido reflejados en el primer Reporte de Sostenibilidad bajo el estándar del Global Reporting Initiative - GRI, en el cual se aprecia el aporte de AMSAC al ODS 5 Equidad de género, ODS 6 Agua limpia y saneamiento, ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 13 Acción por el clima, y ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.

Por otro lado, se viene fortaleciendo la presencia de AMSAC en medios de comunicación, así como en los diferentes canales digitales que la empresa tiene a disposición como espacio eficaz para comunicar logros y avances con los diferentes grupos de interés.

Asimismo, un aspecto a relevar es la participación de AMSAC en distintos foros y eventos de carácter nacional e internacional, con la finalidad de posicionarse como la voz autorizada en temas de remediación ambiental minera en el Perú.

No obstante, el conocimiento general respecto de la labor de AMSAC en instituciones públicas, sector privado y sociedad es todavía menor; y, en consecuencia, el reconocimiento más allá de los sectores de influencia directa, es aún incipiente.

Finalmente, se ha identificado entre otras actividades de comunicación de valor, la necesidad de desarrollar voluntariados públicos, establecer mayores alianzas con la academia e incluir la gestión de asuntos corporativos para AMSAC, que permita avanzar en el relacionamiento estratégico con cada grupo de interés, ya sea público, privado o de organizaciones sin fines de lucro.

2.4.2.5. Gestión 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, post cierre, mantenimiento y otras actividades necesarias relacionadas al “core” y a las actividades de soporte, ello en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y la normativa de Inversión Pública. En tal contexto, el cumplimiento de la programación aprobada en el Plan Anual de Contrataciones, la gestión oportuna y eficiente de los procedimientos de selección y el inicio expeditivo de los contratos de

bienes, servicios y obras, es determinante para la ejecución eficiente de las inversiones previstas. En el siguiente cuadro se muestra el número de procedimientos convocados en los 2 últimos años y la programación del año 2022.

Convocatorias de procedimientos 2020-2022

Año	Procedimientos Convocados
2020	50
2021	72
2022	71

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia, comparativamente con el año 2020, los procedimientos de selección convocados en los últimos años se han incrementado, esto asociado al mayor número de proyectos encargados y a que más proyectos llegaron a la etapa de post cierre donde requieren servicios de monitoreo y mantenimiento.

A fin de optimizar la gestión de contrataciones, el personal logístico también se ha especializado en los alcances y necesidades técnicas que requieren las distintas etapas del ciclo de remediación; asimismo, se han implementado mecanismos de reporte y coordinación entre logística y las áreas usuarias, y mecanismos para la estandarización de términos de referencia y especificaciones técnicas.

En cuanto al control del proceso, se hace seguimiento continuo del cumplimiento del Plan de Contrataciones, se registran todas las actuaciones del desarrollo de los procedimientos en los portales habilitados correspondientes (SEACE, página web, transparencia) y se ejecutan actividades de control posterior a los procedimientos concluidos. Adicionalmente, en proyectos calificados como complejos, se emplea el mecanismo de contratación a través de organismos internacionales.

Cabe acotar que, con cierta frecuencia, la eficacia en los tiempos de los procedimientos de contratación se ve afectada debido a: los medios impugnatorios considerados en la propia normativa de contrataciones, deficiencias en la presentación de propuestas por parte de los postores que conlleva a desiertos, y resultados de fiscalización posterior en los que se advierte transgresión del principio de presunción de veracidad, que acarrea la nulidad del procedimiento.

2.4.2.6. Gestión Legal

Esta línea brinda asesoría transversal a las distintas unidades orgánicas de la empresa, en armonía con las políticas de eficiencia, privilegiando una perspectiva preventiva, que permita minimizar los riesgos de contingencias legales que puedan afectar a la empresa.

2.4.2.7. Gestión Financiera, contable y presupuestal

En cumplimiento a lo previsto en el Decreto Legislativo N° 1031, AMSAC ha aprobado y aplicado desde el 2022 su nueva metodología de Costo Labor, la cual permite el reconocimiento del 100% de los costos y gastos en los que incurre AMSAC en la gestión y administración de sus encargos, en cumplimiento de la citada norma.

Asimismo, con el propósito de optimizar el uso de los recursos transferidos en las cuentas de los fideicomisos -figura jurídica que asegura el cumplimiento estricto de la finalidad específica de los fondos-, se ha retomado a partir de 2022 la aplicación del mecanismo de subasta de fondos a través de la plataforma del MEF (en pausa durante los años 2020 y 2021 debido al contexto generado por la pandemia Covid-19). Cabe señalar que, los intereses generados por las subastas tienen destino en sus propios fondos fideicometidos.

En cuanto a la asignación de recursos para los fideicomisos que posibilitan la continuidad de las actividades de remediación, es importante indicar que, a partir de 2021, a consecuencia de la experiencia generada con transferencias financieras de años anteriores; así como, por una mejor coordinación entre los equipos técnicos del MINEM y AMSAC, se viene optimizando la oportunidad de dichas transferencias al Fideicomiso de Pasivos de Alto Riesgo, ejecutándose la correspondiente al 2021 en el mes de julio de ese año, mismo mes que está prevista la transferencia del año 2022.

No obstante, es de observar que los fondos posibles a transferirse no están garantizados en la proyección multianual, tanto en el Fideicomiso Ambiental como en el Fideicomiso de Pasivos de Alto Riesgo. Además, en el caso de los proyectos de pasivos de alto riesgo encargados por el MINEM, se ha sufrido una disminución en el marco considerado en la Ley de Presupuesto 2022 (en 55%), lo cual podría conllevar a la reprogramación del inicio de algunos proyectos, con las consecuencias que ello implica; por lo que resulta relevante que se sumen esfuerzos con la finalidad de asegurar el cumplimiento de la ejecución de inversiones programadas por el Estado.

Con relación al fondo operativo propio de AMSAC (no vinculado a los encargos), es de destacar que en los últimos años no se han recibido aportes por parte de FONAFE, encontrando de este modo la empresa, un equilibrio en su gestión de caja financiera; esto es relevante si se tiene presente que el modelo de negocio con que fue concebida la empresa no previó la generación recursos propios, dado que ponderó como propósito de AMSAC un valor sustancialmente social y ambiental, y no económico.

Adicionalmente, AMSAC viene desplegando acciones para mejorar los resultados expresados en sus Estados Financieros auditados, en los que, en los últimos años, se ha reducido la pérdida (en términos contable-financieros); la que como se ha acotado, es consecuencia de singularidades provenientes de la génesis de algunos encargos.

La proyección financiera de la empresa es que, en el mediano plazo, los resultados integrales de los Estados Financieros se encuentren mínimamente en un punto de equilibrio. Para esto, es preciso la concurrencia de algunos grupos de interés clave, principalmente Proinversión y FONAFE, que hagan posible implementar las acciones de mejora identificadas.

2.4.2.8. Tecnologías de la información y comunicaciones

AMSAC pondera el uso de herramientas de gestión orientadas a una operación institucional más eficiente, con mecanismos de control certificados que regulen los procesos, bajo principios éticos y de transparencia en las acciones y buscando aplicar las mejores prácticas de gobernanza del medio local, así como de la región.

En ese sentido, AMSAC ha implementado su Sistema de Control Interno (SCI), Gestión Integral de Riesgos (GIR) y Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) bajo los lineamientos establecidos por FONAFE, habiendo superado con éxito las metas previstas por la empresa y posicionándose a la vanguardia de la corporación. En SCI, AMSAC se ubica en el primer lugar en el ranking de madurez de la Corporación durante los años 2020 y 2021, con el nivel de “Líder”. Igualmente, el 2021 en GIR se logró el segundo lugar con nivel de madurez “Líder” y en Gobierno Corporativo también el segundo lugar con nivel de madurez “Avanzado”, destacando además respecto a lo último, que el 2021, el CAF realizó un diagnóstico de la gobernanza corporativa de AMSAC orientado a la aplicación de estándares internacionales.

Asimismo, AMSAC cuenta con el Sistema Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2015 certificado para todos sus procesos operativos, estratégicos y de apoyo (detallado en el mapa de procesos del Anexo N°7). En el 2020, se obtuvo la recertificación ISO 9001, renovando su vigencia hasta

el 2023; y en marzo de 2022, se logró la certificación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001:2015, con vigencia hasta el 2025. Estas acciones han valido para que el grado de madurez en los Sistemas Integrados de Gestión de AMSAC, también se ubique en un nivel de “Líder” según las metodologías de FONAFE.

En el 2022, la empresa viene trabajando en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), buscando lograr la certificación ISO 37001:2015 e ISO 45001:2018, respectivamente. En los próximos años la proyección incluye la implementación de otros sistemas de gestión como Seguridad de la Información (ISO 27001) y Responsabilidad Social (ISO 26000).

No obstante, se ha identificado como un elemento clave a mejorar, la gestión de riesgos en los proyectos de remediación, con enfoque preventivo, para lo cual se debe considerar la habilitación orgánica y asignación de recursos que otorguen jerarquía, reporte y mayor capacidad de control al área responsable; así como una optimización de la gestión metodológica de los proyectos, bajo estándares internacionales, como los del PMI.

En tecnología, si bien los sistemas de información de AMSAC y servicios de redes y comunicación tecnológica ejecutan preponderantemente un rol de soporte operativo al “core” y áreas de apoyo de la empresa, se destaca la implementación de sistemas de información entre los que se releva el Sistema SG-PAM, software tecnológico para la gestión de los proyectos de remediación.

AMSAC apuesta por la transformación digital y el desarrollo de innovación tecnológica. En el año 2021 constituyó el Comité de Innovación Tecnológica; y en el año 2022 viene desplegando acciones a través de células de innovación en las que participan multidisciplinariamente, los trabajadores de la empresa.

En el contexto de la pandemia Covid-19 y trabajo remoto, se fortalecieron las capacidades informáticas, entre las cuales se puede citar la implementación del sistema de conexión y acceso remoto tipo VPN, certificados digitales para 100% del personal, así como la puesta en producción del servicio de Portal Server a través de SharePoint donde se tienen publicado distintos servicios empresariales.

Finalmente, se mantienen monitoreados controles de ciberseguridad, y respecto a hardware, se participa del proyecto del centro corporativo de datos con FONAFE y en los convenios de arrendamiento corporativo (en sustitución de la adquisición de equipos). Finalmente, en tecnología de comunicaciones, se prevé continuar con el afianzamiento de las redes de enlace con las bases operativas, que permita un intercambio de información cada vez más óptimo.

2.4.2.9. Gestión Humana

La fuerza laboral de AMSAC, a junio de 2022, está compuesta por 87 puestos CAP, 76 de los cuales corresponden a plazo indeterminado, según el CAP aprobado por FONAFE en el año 2013. El organigrama se presenta en el Anexo N°6. La distribución de los recursos humanos se muestra en el siguiente cuadro:

Trabajadores a junio de 2022

Gerencia / Área	Plazo Indeterminado	Plazo Fijo	Total
Gerencia General	10	-	10
Operaciones	34	10	44
Inversión Privada	4	-	4
Administración y Finanzas	19*	-	19
Legal	7	-	7
Órgano de Control Institucional	3	-	3
TOTAL	77	10	87

* Incluye 1 reposición judicial

Fuente: Elaboración propia

Además, como parte de las actividades de responsabilidad social de la empresa, se ha contratado practicantes, que ha permitido la incorporación y formación de jóvenes profesionales motivados por la misión de AMSAC.

A lo largo de los años, AMSAC ha logrado construir conocimiento experto en remediación ambiental afianzado por un sentido de pertenencia, compromiso y orgullo respecto del propósito organizacional, manteniendo resultados de clima laboral superiores a 80% en los últimos años. Es así que, en el año 2021, se logró obtener la certificación internacional “Great Place to Work”, que, a través de su metodología, reconoció positivamente la experiencia de los colaboradores y las buenas prácticas laborales de la empresa.

No obstante, si bien AMSAC ha potencializado su equipo de profesionales técnicos, que se especializa y desarrolla competencias para la gestión de los proyectos de remediación ambiental, quienes tienen afinidad y compromiso con el propósito de la empresa, la rotación del personal es alta. En los dos últimos años el porcentaje de trabajadores que dejó la empresa fue de 9.3% y 15.7%, el 2020 y 2021 respectivamente. Este hecho tiene impacto en la carga laboral, la retención del conocimiento y la asignación de recursos, entre otros.

Una de las razones principales por las cuales la rotación de personal se incrementa es debido a que existen en el sector minería, construcción y ambiente, ofertas en el mercado laboral con una escala remunerativa superior a la de AMSAC, lo que hace necesario una pronta evaluación de este aspecto clave. A esto se debe sumar el número mayor de proyectos a gestionar por el personal de la empresa, que debe analizarse desde la estructura organizacional que soporte eficientemente el incremento y el despliegue de la estrategia.

2.4.2.10. Gestión Documental

Esta línea está conformada por la gestión del trámite documentario y la gestión del archivo, brinda soporte en la recepción, envío y archivamiento de los documentos internos y externos de AMSAC.

2.5. MATRIZ FODA

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

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
• Empresa especializada con más de 15 años de experiencia en gestión de proyectos de remediación ambiental minera. • Atracción de personal técnico multidisciplinario y formación especializada en cierre de PAM. • Sistemas de gobernanza y control definidos bajo estándares corporativos y en mejora continua: SCI, GIR, BGC. • Gestión basada en procesos con reconocimiento de certificaciones internacionales en calidad, medio ambiente y talento humano: ISO 9001, ISO 14001, GPTW.	• Estructura organizacional y recursos humanos insuficientes respecto al crecimiento de los proyectos de remediación encargados y su complejidad. • Alta rotación de personal, motivado principalmente por los menores ingresos del sector estatal respecto del mercado privado minero. • Captación de recursos para los fondos de los proyectos variable, que demanda una gestión continua ante distintas entidades para la provisión de dichos recursos. • AMSAC no genera recursos propios, por tanto, no asegura su sostenibilidad financiera. • Innovación tecnológica aún en etapa incipiente. • Poco reconocimiento de la labor especializada de AMSAC en la opinión pública.

Oportunidades	Amenazas
• Única empresa estatal especializada y encargada de la remediación de pasivos ambientales mineros, lo que le puede permitir el alineamiento de los grupos de interés hacia los fines de la remediación ambiental. • Obtención de fuentes de recursos públicos y privados, provenientes de la minería u otros sectores. • Respaldo a la labor de la empresa a partir de la relevancia global del cuidado del medio ambiente (Estado, comunidades, sociedad en general). • Obtención de mayor conocimiento técnico, nueva tecnología y financiamiento a través de la Cooperación internacional con interés en el propósito de AMSAC. • Posicionamiento del propósito de AMSAC dentro del sistema ambiental minero, a través de la articulación con los distintos actores: comunidades, Estado, gremio minero, organizaciones ambientalistas.	• Vacíos normativos y falta de alineamiento entre las normas ambientales, de inversión pública y contrataciones afectan la eficacia esperada de la intervención de AMSAC. • Afectación en la gestión de los proyectos incluyendo aspectos económicos por fiscalización ambiental que considera a AMSAC como operador minero e incluso generador de PAM. • Encargos especiales de naturaleza diversa que impactan la planificación y reorientan prioridades y objetivos. • Efectos del cambio climático que pueden afectar la ejecución de los proyectos o el mantenimiento de las áreas remediadas. • Alta conflictividad social en torno a la minería que se extiende eventualmente a la labor que realiza AMSAC por asociarla a este sector. • Reducción de apoyo de entidades del Estado por no comprensión cabal del valor que genera AMSAC.

Fuente: Elaboración propia

2.6. CAPACIDADES DISTINTIVAS

AMSAC ha desarrollado dos importantes capacidades distintivas sobre las cuales se desplegará su estrategia:

- I. **Especialistas en remediación ambiental minera.** Con 15 años de experiencia en proyectos que abarcan el ciclo completo de remediación ambiental, en zonas con condiciones geográficas y climáticas desafiantes, aplicando soluciones de ingeniería de alto nivel, y relacionándose con comunidades que manifiestan necesidades urgentes. La intervención de AMSAC permite conseguir resultados en la recuperación de las áreas disturbadas, ecosistemas y cuencas hidrográficas que habían sido contaminadas, permitiendo con ello el acceso a una mejor calidad de vida de las poblaciones en las zonas de influencia de los proyectos.
- II. **Compromiso del trabajador.** El perfil del trabajador de AMSAC tiene como característica su fuerte compromiso, sentido de pertenencia y orgullo respecto del propósito de la empresa, expresado en su propósito “*devolvemos vida al planeta*” así como en el slogan “*empresa pública al servicio de los peruanos*”.

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Los fundamentos estratégicos compuestos por el Propósito, Misión, Visión y Valores de AMSAC, constituyen elementos preponderantes del Plan Estratégico. Ellos hacen referencia a la razón de ser de la empresa, a la situación futura que se ha propuesto alcanzar en el largo plazo, con una hoja de ruta al año 2026, y a los valores que considera indispensables para su accionar.

Los fundamentos estratégicos de AMSAC se han establecido en concordancia con los fundamentos estratégicos de la Corporación FONAFE y el MINEM.

3.1. PROPÓSITO

Propósito de AMSAC
<i>“Devolvemos vida al planeta”.</i>

3.2. MISIÓN

Misión
<i>“Contribuir al desarrollo sostenible del país a través de la recuperación de áreas impactadas por pasivos ambientales mineros; y del apoyo a la promoción y supervisión de los contratos de transferencia de concesiones mineras del Estado”.</i>

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.

“a través de la recuperación de áreas impactadas por pasivos ambientales mineros”, 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 del apoyo a la promoción y supervisión de los contratos de transferencia de concesiones mineras 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.

3.3. VISIÓN

Visión

“Ser la entidad especializada en remediación ambiental minera que mejora la calidad de vida de la población mediante la gestión efectiva de sus proyectos, articulando con los grupos de interés del sistema ambiental minero, en beneficio del país”.

La Visión de AMSAC plantea las siguientes ideas centrales:

“Ser la entidad especializada en remediación ambiental minera”; propone la aspiración de ser una empresa que, a partir de un desempeño excelente en la actividad específica de remediación ambiental minera, será reconocida por el valor que reciben sus principales grupos de interés.

“que mejora la calidad de vida de la población mediante la gestión efectiva de sus proyectos”; enfatiza que, a partir del despliegue de la misión de AMSAC, genera beneficios concretos en los pobladores de la zona de influencia de los proyectos.

“articulando con los grupos de interés del sistema ambiental minero, en beneficio del país”; destaca que, a partir de su relación cercana con actores clave del sistema ambiental minero, que confluyen hacia la consecución del propósito de AMSAC, se genera valor para el país.

3.4. VALORES

Alineado con la Corporación FONAFE, los valores de AMSAC son las creencias, principios y prácticas que guían la conducta de los trabajadores, en el marco del cumplimiento de la misión de la empresa y el perfilamiento dirigido a la consecución de la visión estratégica.

Valores de AMSAC alineados a la Corporación

Valores

Compromiso: Estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de la población a la que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y del cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

Excelencia en el Servicio: Brindamos servicios que contribuyen al bienestar de la población y al desarrollo sostenible del país, asegurando la excelencia en la gestión de nuestros procesos, promoviendo agilidad, simplicidad y eficiencia.

Integridad: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos y equitativos; tomando decisiones y aplicando principios, políticas y estándares alineados con nuestro Código de Ética. Valoramos la diversidad y la fomentamos como una riqueza.

Visión compartida: Gestionamos desde el entendimiento de nuestro propósito y visión sustentada en valores. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, trabajando colaborativa y ágilmente, propiciando la generación de valor ambiental y social.

Innovación: Fomentamos la creatividad e impulsamos el desarrollo de nuevas ideas para asegurar la excelencia de nuestras operaciones y servicios orientadas en la generación de valor. Promovemos el cambio a través del desarrollo de iniciativas alineadas a nuestra estrategia empresarial.

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

La estrategia de AMSAC estriba en ejes al interior de los cuales se han establecido los objetivos a lograr en el quinquenio 2022 - 2026. Los ejes estratégicos presentan 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, siguiendo la metodología corporativa, ha definido cuatro ejes los cuales componen su estrategia en los próximos años:

Cuadro de Ejes Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Eje I – Generación de Valor

Este eje se orienta a alcanzar el valor que apunta directamente al propósito de AMSAC, asegurando la sostenibilidad, calidad y mayor impacto de las acciones de remediación ambiental minera. En ese sentido, se busca ampliar progresivamente el alcance de la población que recibe los beneficios de la recuperación de sus ecosistemas que fueron degradados por la actividad minera ancestral. Dicha recuperación de ecosistemas se visibiliza mediante el cumplimiento de estándares ambientales y la aparición y permanencia de nueva vida: flora y fauna.

A todo ello se suma la responsabilidad social corporativa que enmarca el accionar de AMSAC, así como las acciones para que los grupos de interés relevantes conformados por las comunidades beneficiarias, las entidades del Estado y los demás actores del sistema ambiental minero (organizaciones ambientales, gremio minero, entre otros), reconozcan el valor que se genera y entrega, sustentado sobre la base sólida de la gestión exitosa de los proyectos encargados, pero también en la posibilidad de que AMSAC participe progresivamente en la articulación sinérgica de sus expectativas.

El afianzamiento de la responsabilidad social y desarrollo gradual de la articulación descritas son elementos que se hacen importantes para la estrategia dado que tiene la capacidad de sumar

aliados en diferentes instancias de la sociedad y constituirse en el tiempo en el estribo para la sostenibilidad de la empresa, al hacer más visible y potente la relevancia de la misión y logros de AMSAC, en un ciclo virtuoso.

Eje II – Financiamiento para la Efectividad y Sostenibilidad

Este eje refiere a la necesidad que tiene AMSAC de asegurar su sostenibilidad a través de la rentabilidad social y resultados financieros positivos en su operación, mediante la disposición de fondos para la ejecución efectiva de los proyectos encargados –sin retrasos o limitaciones en el avance–; máxime si se considera que un mayor número de proyectos se encuentran en etapa de post cierre, que otro número importante de proyectos están expeditos o próximos al inicio de ejecución de obras, y que la cartera de proyectos de remediación a gestionar se ha incrementado significativamente desde el año 2021.

Para ello, se plantea implementar una metodología estándar que permita medir y demostrar la rentabilidad social que genera la empresa, así como abordar con prioridad el aseguramiento de fondos destinados a la remediación ambiental, considerando alternativas que posibiliten ingresos de fuentes públicas y privadas, los marcos legales necesarios y el horizonte temporal que implica el ciclo de ejecución de los proyectos, cuya prospectiva haga viable una planificación de Estado certera en el mediano y largo plazo, con los efectos favorables que ello conlleva.

Eje III – Fortalecimiento de Operaciones y Aseguramiento

Este eje se enfoca en el alto grado de calidad que se debe alcanzar en la ejecución de los proyectos de remediación, en cada una de sus etapas: estructuración, estudios de ingeniería, obras, post cierre y mantenimiento; así como en otros proyectos encargados, teniendo presente aspectos clave como la oportunidad, eficacia y eficiencia, con aplicación de tecnología, herramientas y sistemas de gestión bajo estándares internacionales, de preferencia certificados. El fortalecimiento de la operación técnica involucra también a los procesos asociados, anteriores como la planificación y logística, y posteriores como el reporte efectivo y calidad de servicio; así como a la dación de los marcos legales requeridos para su optimización.

Lo anterior dentro de un contexto organizacional de AMSAC que pondere la aplicación de las mejores prácticas de gobernanza corporativa y el control de gestión –este último necesariamente potencializado–, base que proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzarlos y se supervisa su desempeño con mecanismos de aseguramiento como el control interno y la gestión de riesgos, en mejora continua.

Eje IV – Atracción y desarrollo de talento en torno al propósito

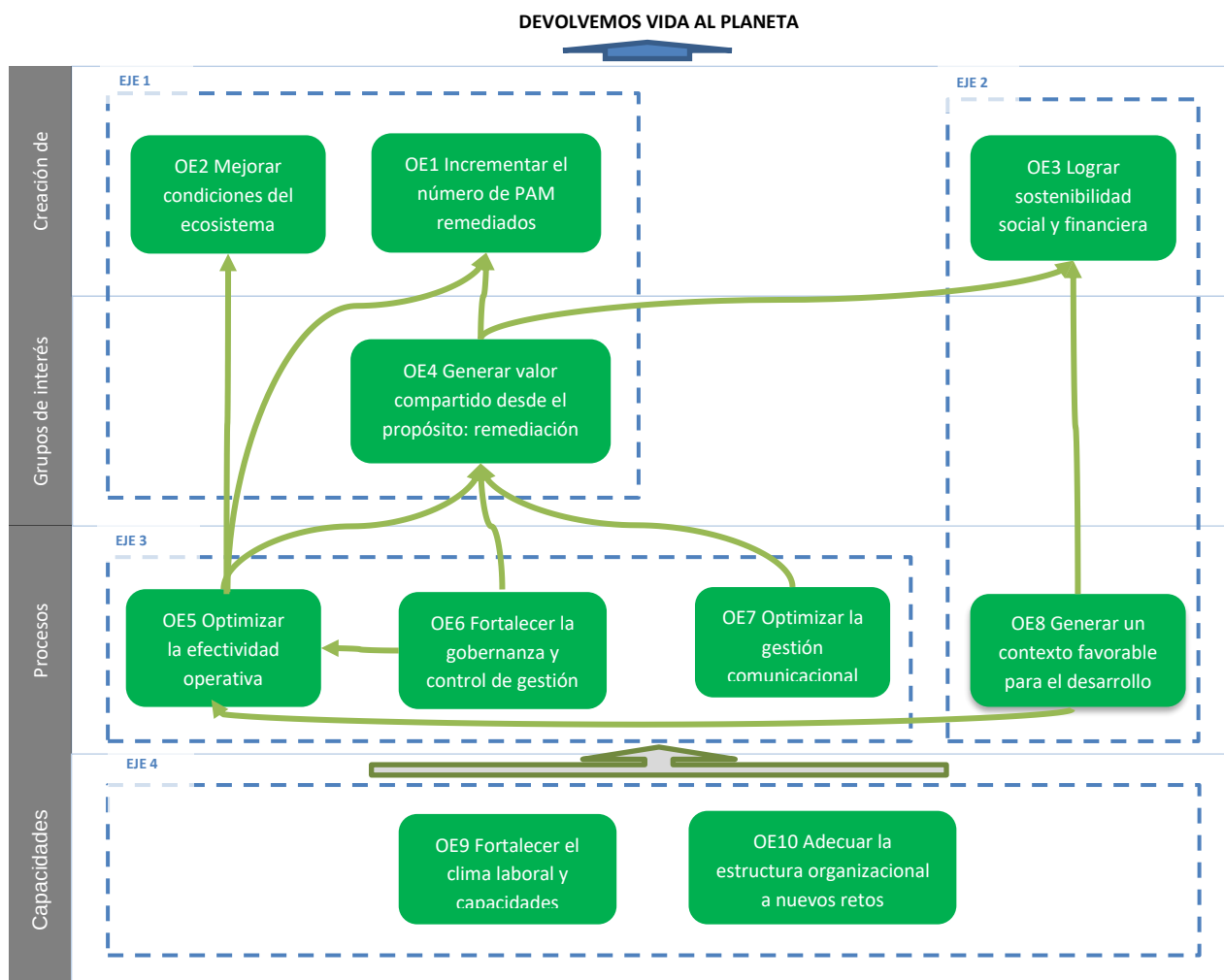
Este eje se vincula al talento humano sobre el que se soporta el logro de los objetivos de AMSAC y la consecución de su visión en el próximo quinquenio. Para ello, la empresa debe afianzar su capacidad de promover el desarrollo de competencias que redunden en un alto rendimiento y en el logro y superación de las metas trazadas dentro de un clima laboral armónico; así como su capacidad de retener el conocimiento técnico y la experiencia especializada adquirida.

Del mismo modo, se debe fortalecer la capacidad de atraer talento altamente calificado que contribuya al crecimiento proyectado de la empresa, con una propuesta de valor atractiva, dentro de una cultura organizacional alineada a principios rectores éticos de la función pública y los valores corporativos.

4.2. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico que se muestra a continuación, permite apreciar gráficamente: i) los objetivos estratégicos que se encuentran dentro de los ejes estratégicos descritos anteriormente, ii) la ubicación de dichos objetivos estratégicos en las 4 perspectivas (Creación de Valor, Grupos de Interés, Procesos y Capacidades); y, iii) la asociación entre los objetivos estratégicos para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Mapa Estratégico de AMSAC



Fuente: Elaboración propia

5. MATRIZ ESTRATÉGICA

La matriz estratégica contiene los diez objetivos estratégicos descritos en el mapa estratégico anterior, donde, por cada objetivo, se han definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años. El detalle de la descripción de los objetivos estratégicos se presenta en el Anexo N° 1.

Matriz Estratégica

Perspectiva	OEI AMSAC	N°	Indicador	U.M.	Peso	Línea Base		Metas				
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Creación de Valor	OE1 Incrementar el número de PAM remediados	1	Índice de Pasivos Mineros Remediados	%	8%	2021	35.4	41.6	41.6	53.7	61.2	68.1
	OE2 Mejorar condiciones del ecosistema	2	Cumplimiento de estándares ambientales (calidad de aire, agua y suelos)	%	5%	-	-	100	100	100	100	100
	OE3 Lograr la sostenibilidad social y financiera	3	Índice de Rentabilidad Social (SROI)	%	5%	-	-	4	8	12	16	20
		4	Utilidad Neta	MM de S/	5%	2021	-4.7	0	0.2	0.4	0.7	1.0
		5	Participación de nuevos fondos para el financiamiento de la remediación	%	4%	-	-	0	5	10	15	20
Grupos de Interés	OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación	6	Nivel de satisfacción de grupos de interés relevantes	%	10%	2021	82.9	83.5	84.5	86	88	90
		7	Índice de percepción de valor de AMSAC (NPS)	%	5%	-	-	0	10	20	30	40
		8	Grado de madurez en RSC	%	5%	2021	83.3	85	88	92	96	100
	OE5 Optimizar la efectividad operativa	9	Ejecución de Inversiones en Remediación Ambiental	%	8%	2021	106.1	100	100	100	100	100
		10	Índice de rendimiento del cronograma (SPI) de los proyectos de remediación	N°	5%	-	-	0.85	0.90	0.95	1	1
		11	Ejecución (SPI) del Plan de Supervisión de Inversión Privada	N°	5%	2021	0.96	1	1	1	1	1
		12	Grado de implementación del CBGC	%	5%	2021	94.26	95	96	97	98	100



Devolvemos vida al planeta

Plan Estratégico 2022-2026

Perspectiva	OEI AMSAC	N°	Indicador	U.M.	Peso	Línea Base		Metas				
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
	OE6 Fortalecer la gobernanza y el control de gestión	13	Porcentaje de proyectos bajo estándares del PMI	%	5%	-	-	10	25	50	100	100
	OE7 Optimizar la gestión comunicacional	14	Testimonios positivos de aliados estratégicos, difundidos por AMSAC	N°	5%	-	-	2	4	8	12	16
	OE8 Lograr un contexto favorable para el desarrollo	15	Déficit para continuidad o inicio de proyectos	%	5%	-	-	40	20	10	0	0
Capacidades	OE9 Fortalecer el clima laboral y capacidades	16	Índice de clima laboral	%	5%	2021	81	81.5	82.5	84	86	88
		17	Proporción de colaboradores con desempeño mejor o igual a "Buen Rendimiento"	%	5%	2021	91.03	91.5	92.5	93.5	94.5	96
	OE10 Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos	18	Proporción de colaboradores que cumplen el perfil para la nueva estrategia	%	5%	-	-	75	85	95	100	100

Alineamiento de los OEI con los OEC y los OES

A continuación, se describe el alineamiento entre los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) del PEI 2022-2026 de AMSAC, con los Objetivos Estratégicos Corporativos (OEC) del PEC 2022-2026 de FONAFE y los Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES) del PESEM 2016-2025 del MINEM.

Alineamiento OEI, OEC y OES

OBJETIVO ESTRATÉGICO AMSAC	OBJETIVO ESTRATÉGICO FONAFE	OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL
OE1 Incrementar el número de PAM remediados	OEC2 Incrementar el valor social y ambiental	II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas
OE2 Mejorar condiciones del ecosistema		
OE3 Lograr sostenibilidad social y financiera	OEC1 Incrementar el valor económico y reputacional	I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético
OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación	OEC4 Generar valor compartido en la sociedad	III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero Energético
OE5 Optimizar la efectividad operativa	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético
OE6 Fortalecer la gobernanza y el control de gestión	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE	
OE7 Optimizar la gestión comunicacional	OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo	
OE8 Lograr un contexto favorable para el desarrollo	OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	
OE9 Fortalecer el clima y capacidades	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional	
OE10 Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos	OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	

Fuente: Elaboración propia

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

El PEI 2022-2026, cuenta con un total de 13 acciones estratégicas subdivididas en 46 acciones específicas, orientadas al logro de los objetivos antes descritos. Cabe acotar que los objetivos relacionados a la perspectiva de Creación de Valor, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos, como se muestra gráficamente en el mapa estratégico.

Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación	Programa de articulación de los grupos de interés							
	Espacios de trabajo conjunto con los grupos de interés	x	x	x			Gerencia General – Supervisión de Imagen	Alta
	Identificación de necesidades y expectativas primordiales de cada grupo de interés	x	x	x	x	x	Gerencia General – Supervisión de Imagen	Muy Alta
	Generación de propuestas de valor específicas en mesas de trabajo para los grupos de interés	x	x	x	x	x	Gerencia General – Supervisión de Imagen	Alta
	Plan de Posicionamiento como especialista en remediación ambiental							
	Participación activa como especialista en diversos espacios y medios	x	x	x	x	x	Supervisión de Imagen	Muy Alta
	Incremento del impacto social							
	Desarrollo de metodología de rentabilidad social adecuadas y efectivas para AMSAC	x	x				Gerencia de Administración y Finanzas – Supervisión de Imagen	Alta
	Programas de voluntariado interno con colaboradores de AMSAC	x	x				Supervisión de Imagen	Media
	Programas de voluntariados ambientales con otras instituciones		x	x	x	x	Supervisión de Imagen	Media
	Elaboración y publicación de Reporte GRI en la web de AMSAC y otros medios	x	x	x	x	x	Supervisión de Imagen	Alta

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OE5 Optimizar la efectividad operativa	Optimización operativa de la remediación ambiental							
	Fortalecimiento integral de capacidades para los administradores de contrato	x	x	x	x	x	Gerencia de Operaciones – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Plan de Ejecución de Inversiones en Remediación monitoreado por AMSAC	x	x	x	x	x	Gerencia de Operaciones	Muy Alta
	Desarrollo de bases de datos de monitoreos ambientales para análisis de tendencias		x	x	x	x	Gerencia de Operaciones	Muy Alta
	Optimización operativa de la supervisión de la inversión privada							
	Plan de Supervisión de Inversión Privada monitoreado en AMSAC	x	x	x	x	x	Gerencia de Inversión Privada	Alta
	Fortalecimiento de procesos de apoyo							
	Programa de Mejora y automatización del proceso de gestión logística	x	x	x	x	x	Departamento de Administración y Logística	Alta
	Programa de Automatización y aplicación de tecnología que agilice la gestión de los procesos “core” de AMSAC		x	x	x	x	Departamento de Tecnología de la Información	Alta
OE6 Fortalecer la gobernanza y el control de gestión	Optimización del Control de Gestión							
	Implementación de Gestión del Portafolio de Proyectos - PMO		x	x	x	x	Gerencia General – Oficina de Planeamiento	Muy Alta
	Implementación de nuevos mecanismos para el control de gestión en los proyectos y mejora continua	x	x	x			Oficina de Planeamiento	Alta
	Adaptación de la gestión por procesos a la agilidad		x	x	x	x	Oficina de Planeamiento	Alta
	Fortalecimiento de capacidades de las Secretarías de los Comités Especiales del Directorio	x	x				Gerencia Legal	Alta

Plan Estratégico 2022-2026

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OE7 Optimizar la gestión comunicacional	Potencialización de Comunicación y Alianzas Estratégicas							
	Programa de desarrollo de historias sobre valor generado en AMSAC	x	x	x	x	x	Supervisión de Imagen - Supervisión de Relaciones Comunitarias	Alta
	Campaña de posicionamiento de la relevancia de la remediación ambiental minera en los grupos de interés	x	x	x	x		Supervisión de Imagen	Muy Alta
	Programa de establecimiento de Alianzas con cada grupo de interés	x	x	x	x		Supervisión de Imagen	Alta
	Programa de Desarrollo de voceros institucionales en AMSAC	x	x	x			Supervisión de Imagen]	Muy Alta
	Programa de Fortalecimiento de la relación con las comunidades		x	x	x	x	Gerencia de Operaciones – Supervisión de Relaciones Comunitarias	Muy Alta
	Definición óptima de la función de Comunicación Estratégica y Relaciones Interinstitucionales y asignación de recursos	x	x	x			Gerencia General – Supervisión de Imagen	Alta
OE8 Lograr un contexto favorable para el desarrollo	Planificación de sostenibilidad financiera de los proyectos de remediación							
	Aplicación de la metodología de Costo Labor al 100% de encargos recibidos por el estado	x	x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas	Muy Alta
	Saneamiento de los encargos para asegurar que no afecten negativamente los Estados Financieros	x	x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Gestión de la habilitación del fondo de remediación ambiental (del Estado) a favor de AMSAC		x	x	x		Gerencia Legal	Alta
	Plan de obtención de fondos para remediación con fuentes del sector privado, multilaterales		x	x	x	x	Gerencia de Inversión Privada – Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Habilitación de convenios para prestación de servicios a entidades del Estado		x	x	x		Gerencia de Inversión Privada – Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Definición óptima de la función financiera para la gestión de nuevas fuentes de financiamiento	x	x				Gerencia de Administración y Finanzas	Alta

Plan Estratégico 2022-2026

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
	Gestión para destrabar barreras a la operación							
	Desarrollo de procesos simplificados en la gestión logística		x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas - Departamento de Administración y Logística	Alta
	Gestión del nuevo marco normativo orientado a una Política de Remediación Ambiental (incluyendo el mecanismo de Pasivos por Impuestos)		x	x	x		Gerencia Legal	Muy Alta
	Gestión del marco normativo para autofinanciamiento de AMSAC		x	x	x	x	Gerencia Legal	Alta
	Gestión del marco normativo para destrabar barreras operativas		x	x	x	x	Gerencia Legal	Alta
OE9 Fortalecer el clima laboral y capacidades	Fortalecimiento de cimientos para la nueva estrategia							
	Planes de bienestar, reconocimientos, mejora de capacidades y línea de carrera optimizadas en beneficio de los colaboradores	x	x	x			Oficina de Gestión Humana	Alta
	Programa de Cultura organizacional, propósito y liderazgo afianzados en los colaboradores	x	x	x			Oficina de Gestión Humana	Muy Alta
	Programa de mejora de Carga laboral en las áreas usuarias	x	x	x			Oficina de Gestión Humana	Muy Alta
	Desarrollo de motores de cambio para la nueva estrategia							
	Programa de Innovación interna en AMSAC	x	x	x	x	x	Oficina de Planeamiento – Oficina de Gestión Humana	Muy Alta
	Programa de Innovación abierta con el ecosistema		x	x	x	x	Oficina de Planeamiento	Alta
	Desarrollo de capacidades para la articulación con los grupos de interés (networking, negociación, logro de acuerdos)	x	x	x	x		Oficina de Gestión Humana	Muy Alta
	Desarrollo de capacidades para la función de gestión de nuevas fuentes de financiamiento	x	x				Gerencia de Administración y Finanzas	Alta

Plan Estratégico 2022-2026

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OE10 Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos	Plan de adecuación de la estructura organizacional							
	Desarrollo de Estudios para la nueva estructura organizacional de AMSAC	x	x				Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Reestructuración de la Oficina de Planeamiento y la Supervisión de Imagen para incorporar nuevas funciones		x	x			Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Reestructuración de las áreas: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración y Finanzas, para agilizar las operaciones		x	x			Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Ejecución de las actividades para el cierre de brechas de perfiles para la nueva estrategia de AMSAC	x	x	x			Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Actualización de instrumentos de gestión: MOF, ROF, CAP, mapa de procesos		x	x			Oficina de Planeamiento – Oficina de Gestión Humana	Alta

7. ANEXOS

Anexo N°1: DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE1 Incrementar el número de PAM remediados

Relacionado al Eje Estratégico I, apuntala directamente al cumplimiento efectivo de la misión de AMSAC, a través del número de proyectos y PAM encargados que han alcanzado las etapas de mantenimiento, post cierre u obras concluidas, y en consecuencia de ello, la mejora en la calidad de vida de las poblaciones en la zona de influencia de los proyectos.

La oportuna y efectiva intervención de AMSAC con la remediación ambiental - en una cartera de proyectos que ha sido ampliada significativamente con nuevos encargos -, apoya asimismo en la reversión de la percepción negativa de la minería en el país y es capaz de marcar un hito distintivo con la minería antigua, marcada por las malas prácticas y falta de normatividad ambiental; agregando además que afianza la presencia tutelar del Estado y se coadyuva a la gobernabilidad.

OE2 Mejorar condiciones del ecosistema

Asociado al Eje Estratégico I y complementario al OE1, se enfoca en la demostración del valor ambiental alcanzado con la intervención de AMSAC, al mejorar las condiciones (calidad) del agua, aire, suelos mediante la remediación ambiental que se demuestra en las etapas de post cierre y mantenimiento de los proyectos, en los que el logro se aprecia a través del cumplimiento de estándares ambientales verificados.

OE3 Lograr la sostenibilidad social y financiera

Enlazado al Eje Estratégico II, se centra en la necesidad de que AMSAC esté en condiciones de demostrar rentabilidad social, sin perder de perspectiva el valor económico, expresado en una mejora de los resultados de sus Estados Financieros y en la habilitación de nuevos fondos para la remediación.

Respecto a la rentabilidad social, es preciso desarrollar las metodologías que permitan evidenciar y cuantificar el valor de los impactos positivos de la intervención de AMSAC.

En cuanto a los aspectos financieros, corresponde desplegar las acciones orientadas a que la empresa pueda solventar sus gastos operativos sin que su ERI presente pérdida contable - financiera, así como asegurar el financiamiento para los proyectos mediante la provisión de fondos de nuevas fuentes (públicas y privadas) que posibiliten una programación de inversiones de mediano y largo plazo certera, que brinde continuidad a cada una de las etapas de los proyectos de remediación, en el marco de las directrices que promueven la eficiencia en la actividad empresarial del Estado.

OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación

Vinculado al Eje Estratégico I, refiere a la capacidad de AMSAC para construir relaciones de confianza y colaboración con sus grupos de interés y los actores del sistema ambiental minero, relevando el alto impacto del propósito de AMSAC, de devolver vida.

Para ello, es menester seguir fortaleciendo las relaciones con los principales grupos de interés de la empresa: comunidades, entidades del Estado (FONAFE, MINEM, Proinversión, autoridades

locales) y contratistas, enfocado en su satisfacción con la labor desplegada por AMSAC; a lo que se debe sumar nuevos grupos de interés con efecto positivo para la remediación, como son el MIDAGRI, el MINSA, los líderes de opinión, entre otros; así como gradualmente a otros actores del sistema ambiental minero, todo ello, el ciclos virtuosos que apoyarán la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Lo descrito, desde el enfoque de operación de AMSAC enmarcado en cánones de Responsabilidad Social, que incluye la generación de empleo local, fortalecimiento de capacidades técnicas en las comunidades y mejora de las condiciones para la salud, entre otros.

OE5 Optimizar la efectividad operativa

Relacionado al Eje Estratégico III, la alta especialización de la empresa debe complementarse con la eficacia y eficiencia permanente en la gestión de los proyectos de remediación en cartera de AMSAC, en sus distintas etapas: estructuración, estudios, obras, post cierre y mantenimiento, con perspectiva sistémica y empleando estándares y metodologías internacionales que permitan cumplir con las inversiones programadas en las distintas regiones del país, acreditado en el nivel óptimo de ejecución presupuestal y en la efectividad del rendimiento del cronograma de ejecución de los proyectos de remediación.

La efectividad operativa incluye también a los proyectos de inversión privada, en la supervisión del cumplimiento oportuno e integral de los compromisos y obligaciones asumidos por los inversionistas y en la participación - junto con Proinversión -, en la promoción de proyectos; así como a los proyectos derivados de encargos especiales.

OE6 Fortalecer la gobernanza y control de gestión

Conexo al Eje Estratégico III y a los objetivos corporativos de FONAFE, se constituye como el soporte transversal de AMSAC que proporciona el marco, estructura y gestión sistémica para la gobernanza y el cumplimiento de misión de AMSAC, siguiendo estándares corporativos y mejores prácticas internacionales, principalmente la asociada a gobernanza corporativa como herramienta de más alto nivel.

Asimismo, incluye los mecanismos de control de gestión que potencialicen los alcances de la gestión integral de riesgos y del sistema de control interno, principalmente en los proyectos de remediación, orientado a una supervisión más estricta del desempeño, con mayor enfoque preventivo y una aplicación activa de la mejora continua, para lo cual es útil emplear la metodología del PMI considerando sus áreas de conocimiento y dominios.

OE7 Optimizar la gestión comunicacional

Vinculado al Eje Estratégico III, la optimización de la gestión comunicacional es un aspecto relevante para la consecución de la visión, al ser el medio para que los grupos de interés y la sociedad en general reconozcan el valor que provee AMSAC con la remediación integral y con ello, AMSAC pueda desarrollar y afianzar su posicionamiento de empresa estatal especializada en remediación de PAM, al servicio de la población.

Para ello, es necesario el despliegue de acciones estratégicas comunicacionales que, en último término, tendrán como resultado, alianzas con grupos de interés y actores relevantes del sistema ambiental minero, expresadas en testimonios positivos de los aliados estratégicos.

OE8 Generar un contexto favorable para el desarrollo

Asociado al Eje Estratégico II, se encauza en las acciones orientadas a propiciar y lograr cambios necesarios en el marco normativo en el que se desarrolla la operación de AMSAC - que permita

eliminar vacíos y trabas existentes -, a la vez de optimizar los mecanismos para la transferencia periódica de los recursos destinados a la continuidad e inicio de nuevos proyectos de remediación.

Estas mejoras en conjunto se traducirán en que progresivamente, se reduzca el déficit que subyace en las transferencias de recursos financieros, y con ello posibilitar una ejecución más ágil y eficiente de los proyectos de remediación.

OE9 Fortalecer el clima laboral y capacidades

Relacionado al Eje Estratégico IV, el talento humano de AMSAC es la base sobre la cual será posible lograr los objetivos previstos y en perspectiva, alcanzar la visión. Para ello, es preciso que el ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo incentive a que los colaboradores desplieguen a plenitud sus habilidades, capacidades y destrezas, y de este modo potencialicen su rendimiento.

Lo anterior, dentro de un marco de cumplimiento de los valores de la empresa y donde se pondera la mejora constante de competencias orientadas a un alto desempeño para la consecución y superación de las metas trazadas.

OE10 Adecuar la estructura organizacional a nuevos retos

Vinculado con el Eje Estratégico IV, el despliegue exitoso de la estrategia de AMSAC requiere de una estructura organizacional que lo soporte, que esté dotado del talento humano calificado con el perfil requerido que demanda la especialización de la empresa.

Solo con dicha estructura fortalecida, se posibilitará la gestión efectiva de la nueva cartera de proyectos de remediación -incrementada sustantivamente desde el año 2021-; la potencialización de la comunicación de valor con cada uno de los grupos de interés, y el impulso en la mejora de los roles financiero y de gestión de riesgos; entre otros.

Anexo N° 2: FICHAS DE INDICADORES

Indicador 1: Índice de Pasivos Mineros Remediados

Perspectiva	Creación de Valor				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional	Incrementar el número de PAM remediados				
Descripción del Indicador	Relacionado con la misión de AMSAC, cuantifica el avance de la intervención en remediación con el cierre de PAM (éxito medido desde obras concluidas), lo que se asocia directamente a la población beneficiaria de los proyectos				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Número de PAM y componentes con ejecución de obras concluidas o en post cierre})}{(\text{Número de PAM y componentes encargados a AMSAC})} \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de cumplimiento del plan de trabajo en proyectos de remediación ambiental				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	24.1	40
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	41.6	41.6	53.7	61.2	68.1
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	Los proyectos con obras concluidas han venido incrementándose, superando la afectación derivada de la pandemia del COVID-19. Entre los años 2022 y 2023 se ha proyectado iniciar obras en proyectos de gran envergadura como Caridad (Lima), Pushaquilca (Ancash), Azulmina (Pasco), Carhuacayán (Junin) y La Oroya Rural (Junín), entre otros, los que elevarán significativamente el índice al concluir dichas obras, a partir del 2024.				

Indicador 2: Cumplimiento de estándares ambientales

Perspectiva	Creación de Valor				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional	Mejorar condiciones del ecosistema				
Descripción del Indicador	De manera complementaria al indicador anterior, verifica que los proyectos con obras concluidas cumplan con estándares ambientales (calidad de aire, agua y suelos) y en tanto, demostrar mejora en las condiciones del ecosistema.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{(Número de monitoreos que cumplen los LMP, ECA y estabilidad en proyectos en Post Cierre y Mantenimiento)}}{\text{(N° total de monitoreos del Programa)}} \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Reporte de cumplimiento de estándares ambientales				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El indicador de cumplimiento de estándares ambientales se empezará a reportar desde el 2022, proyectándose un cumplimiento del 100% anual que asegure la recuperación de las condiciones del ecosistema intervenido con la remediación.				

Indicador 3: Índice de Rentabilidad Social (SROI)

Perspectiva	Creación de Valor				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional	Lograr la sostenibilidad social y financiera				
Descripción del Indicador	Bajo la metodología SROI, posibilita medir valores que no se reflejan tradicionalmente en los estados financieros, incluidos los factores sociales, ambientales y económicos, y en general, de bienestar. Este indicador se empezará a medir desde el año 2022.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Valor Actual de los Impactos}) / (\text{Valor de las Inversiones}) \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de Gerencia de Administración y Finanzas				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	4	8	12	16	20
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de rentabilidad social se empezará a reportar desde el 2022. Se proyecta para este indicador, un aumento progresivo de la valoración de los impactos sociales y ambientales que genera la intervención de AMSAC (rentabilidad social); ello, respecto de las inversiones que la empresa ejecuta anualmente.				

Indicador 4: Utilidad Neta

Perspectiva	Creación de Valor				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional	Lograr la sostenibilidad social y financiera				
Descripción del Indicador	Mejor ratio financiero que permite demostrar que la empresa no incurre en pérdida (financiera – contable) y progresivamente genera utilidades positivas				
Unidad de medida	MM de S/.				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Utilidad Neta				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de gestión financiero - presupuestal				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-33.8	-23.15
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0	0.2	0.4	0.7	1.0
Valor de Referencia	-23.15				
Análisis de la evolución del indicador	La utilidad neta, en el 2020, tuvo un valor de S/ -33.8 MM; en el 2021, de S/. -23.15; y en el 2022, se prevé que se logre un equilibrio y no se registren pérdidas, aplicando para ello la cobranza del costo labor y mejoras en la gestión y financiamiento de los encargos especiales, en coordinación con PROINVERSIÓN y FONAFE. La mejora en los resultados se proyecta que sea consolidada en los siguientes ejercicios económicos, en los que se prevé lograr una utilidad neta positiva.				

Indicador 5: Participación de nuevos fondos para el financiamiento de la remediación

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional	Lograr la sostenibilidad social y financiera				
Descripción del Indicador	Se orienta a la búsqueda e implementación de nuevos mecanismos para incrementar los fondos de la empresa destinados a la ejecución de los proyectos encargados. Se empezará a medir desde el año 2022.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Importe de nuevos fondos para la remediación}^*)}{(\text{Importe presupuestado de gastos de capital en remediación ambiental})} \times 100$ <i>*Fondos obtenidos o generados, distintos a los provenientes de PROINVERSIÓN (Toromocho) y del MINEM, exceptuando aquellos que resulten de gestiones promovidas por AMSAC con otras entidades del sector público y privado o con la cooperación internacional.</i>				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas / Gerencia de Inversión Privada				
Fuente de información	Informe de gestión financiero - presupuestal				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0	5	10	15	20
Valor de Referencia	-				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de Participación de nuevos fondos para el financiamiento de la remediación se empezará a reportar desde el 2022. Se proyecta un aumento progresivo en la captación y disposición de fondos provenientes de fuentes distintas a las actuales, ello como porcentaje del presupuesto de cada ejercicio.				

Indicador 6: Nivel de satisfacción de grupos de interés relevantes

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional	OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación				
Descripción del Indicador	Indicador cuya medición inició el año 2017, y que incorpora el concepto de satisfacción, para potencializar este aspecto con los grupos de interés relevantes				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(0.6 \text{ Índice de Imagen frente a comunidades objetivo} + 0.3 \text{ Índice de Imagen frente a autoridades nacionales} + 0.1 \text{ Índice de Imagen frente a proveedores}) \times 100$ <i>Dimensiones: conocimiento, entendimiento y opinión</i>				
Área responsable	Gerencia General / Supervisión de Imagen Corporativa				
Fuente de información	Estudio de percepción de AMSAC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			75.52	76.27	82.90
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	83.5	84.5	86	88	90
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El nivel de satisfacción de grupos de interés relevantes presenta un continuo incremento anual en los últimos años, por las acciones de comunicación con entidades como: MINEM, FONAFE, PROINVERSION; y por el afianzamiento de las relaciones con las comunidades. Se proyecta continuar por esa línea, manteniendo una progresión constante de mejora en los siguientes años.				

Indicador 7: Índice de percepción de valor de AMSAC (NPS)

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional	OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación				
Descripción del Indicador	Nuevo indicador orientado a medir la percepción de valor que genera AMSAC a los grupos de interés del sistema ambiental minero. Se emplea la metodología del NPS ² que es una medida común para entender la percepción holística de los stakeholders de una empresa.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	NPS = (Resultado neto de evaluaciones con percepción "Muy Buena") / (Total de evaluaciones) X 100. Dirigido a: comunidades, entidades del Estado, gremio minero, organizaciones ambientalistas y líderes de opinión) <i>Dimensión: Aliados con el propósito de AMSAC (recomendación según NPS)</i>				
Área responsable	Gerencia General / Supervisión de Imagen Corporativa				
Fuente de información	Informe de Supervisión de Imagen Corporativa				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0	10	20	30	40
Valor de Referencia	-				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de percepción de valor de AMSAC (NPS) se empezará a reportar desde el 2022. Se proyecta un aumento progresivo a partir del impulso en las acciones de comunicación de valor y relacionamiento con los grupos de interés que son actores relevantes en el entorno ambiental – minero para lograr gradualmente alianzas sólidas en torno al propósito de AMSAC.				

² El Net Promoter Score o NPS es un sistema de medición, que utiliza las respuestas a la pregunta: ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a un amigo o familiar? Las respuestas se presentan en una escala de 0 a 10, donde 0 es "nada de probable" y 10 "muy probable". Basado en las respuestas, existen 3 categorías: si eligen entre 0 y 6 son llamados "detractores", si eligen 7 o 8 se les llama "neutros", y si escogen el 9 o 10 son llamados "promotores". El cálculo del NPS es: % de promotores - % de detractores. Un resultado neto a partir de 0 se considera "bueno".

Indicador 8: Grado de madurez en RSC

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional	Generar valor compartido desde el propósito: remediación				
Descripción del Indicador	Bajo la metodología de FONAFE, mide el progreso de AMSAC en su responsabilidad social corporativa como un valor intrínseco de su función, potencializada con el concepto de remediación integral y el indicador anterior				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Según Herramienta Integrada de FONAFE				
Área responsable	Gerencia de Operaciones / Supervisión de Relaciones Comunitarias				
Fuente de información	Informe Anual de la Evaluación de RSC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	83.33
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	85	88	92	96	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El grado de madurez en RSC alcanzó un valor de 83.33% en el 2021, y se proyecta un incremento progresivo y sostenido en los siguientes años, sustentado en la valoración de las acciones de responsabilidad social que suman a la labor de AMSAC y que se alinean al cumplimiento elevado de estándares impulsados por FONAFE y de organismos internacionales.				

Indicador 9: Ejecución de Inversiones en Remediación Ambiental

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Optimizar la efectividad operativa				
Descripción del Indicador	Indicador clave y continuo de AMSAC, que mide a través de las inversiones en remediaciones ejecutadas cada ejercicio, el cumplimiento de la misión				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Importe ejecutado de gastos de capital})}{(\text{Importe presupuestado de gastos de capital})} \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de ejecución presupuestal				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			97.51	101.65	106.14
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El Índice de cumplimiento del plan anual de remediación ambiental, presentó en los últimos años resultados cercanos o superiores a su meta de 100%, lo que se busca mantener, demostrando una gestión óptima de planificación y ejecución de las inversiones en los proyectos de remediación ambiental. Es importante resaltar también los montos de ejecución de inversiones: en el 2019, ascendió a S/ 134.8 MM; en el 2020 a S/ 82.2 MM; y en el 2021, a S/ 99.4 MM³. La meta al año 2022 es de S/ 108.1 MM				

³ La disminución comparativa obedece principalmente al impacto de la pandemia del COVID-19 en la ejecución de los proyectos.

Indicador 10: Índice de rendimiento del cronograma (SPI) de los proyectos de remediación

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Optimizar la efectividad operativa				
Descripción del Indicador	A través del indicador estándar del SPI, permite hacer seguimiento a la eficiencia de la programación y ejecución del avance físico de los proyectos de remediación, el que progresivamente debe tender a 1				
Unidad de medida	Número (N°)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	SPI = Valor Ganado del Programa de Inversiones / Valor Planificado del Programa de Inversiones				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de Gestión de Proyectos de remediación de la Gerencia de Operaciones				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0.85	0.90	0.95	1	1
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de rendimiento del cronograma (SPI) de los proyectos de remediación se empezará a reportar desde el 2022, buscando enfatizar en el cumplimiento de los cronogramas de la ejecución de los proyectos de remediación ambiental para cada ejercicio, y con ello cumplir con las expectativas de los grupos de interés. Se prevé un aumento progresivo en el índice hasta alcanzar el óptimo de 1.				

Indicador 11: Ejecución (SPI) del Plan de Supervisión de Inversión Privada

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Optimizar la efectividad operativa				
Descripción del Indicador	Indicador misional, asociado al cumplimiento del rol encargado de apoyo a inversión privada. El Plan de Supervisión de Inversión Privada abarca las actividades de auditorías contables financieras, así como auditorías ambientales, entre otras, según corresponda.				
Unidad de medida	Número (N°)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	SPI = Valor Ganado del Programa de Supervisión / Valor Planificado del Programa de Supervisión				
Área responsable	Gerencia de Inversión Privada				
Fuente de información	Informe de Gerencia de Inversión Privada				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			0.97	0.94	0.96
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	1	1	1	1	1
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El Índice de cumplimiento del plan de trabajo anual de supervisión de la inversión privada durante los años 2019, 2020 y 2021 se mantuvo en niveles cercanos al 100%. A partir del año 2022, se alineará la forma de seguimiento del Plan con el SPI, considerando dentro de ello, el cumplimiento ponderado de actividades previstas y buscando alcanzar el óptimo de 1 al cierre de cada ejercicio.				

Indicador 12: Grado de Implementación del CBGC

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer la gobernanza y el control de gestión				
Descripción del Indicador	A través de la metodología estandarizada de FONAFE, mide el mantenimiento y progreso de AMSAC en sus buenas prácticas de gobernanza corporativa como elemento relevante de gestión				
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 Evaluación del CBGC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			75.42	84.84	94.26
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	95	96	97	98	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	Los resultados validados del grado de madurez en CBGC alcanzaron valores en el año 2019, de 75.4%; en el 2020, de 84.8%; y en el 2021 94.3%, y se proyecta continuar con el incremento progresivo y sostenido en los siguientes años, sustentado en las buenas prácticas de gobernanza que ha asumido la Alta Dirección de AMSAC y que se alinean al cumplimiento elevado de estándares impulsados por FONAFE y de organismos internacionales.				

Indicador 13: Porcentaje de proyectos bajo estándares del PMI

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer la gobernanza y el control de gestión				
Descripción del Indicador	Se enfoca en la implementación de los controles y prácticas de gestión de los proyectos bajo los estándares del PMI, considerando sus áreas de conocimiento y dominios (que incluyen riesgos, calidad, comunicaciones, entre otros).				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{(Número de proyectos que tienen implementado controles de gestión bajo las áreas de conocimiento y dominios del PMI)}}{\text{(Total de proyectos de remediación)}} \times 100$				
Área responsable	Oficina de Planeamiento y Mejora Continua				
Fuente de información	Informe de Gestión de Proyectos				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	10	25	50	100	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El porcentaje de proyectos bajo estándares del PMI se empezará a reportar desde el 2022. En el 2022 la cartera de proyectos a cargo de AMSAC está conformada por 65 proyectos de remediación (37 provenientes de encargos anteriores al 2021, sumado a 28 nuevos proyectos recientemente asignados) Se ha proyectado, como parte de la especialización técnica y de gestión de AMSAC, un aumento progresivo verificable de la implementación de los estándares PMI en dichos proyectos, hasta alcanzar el 100%.				

Indicador 14: Testimonios positivos de aliados estratégicos, difundidos por AMSAC

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional	Optimizar la gestión comunicacional				
Descripción del Indicador	La concientización a los principales grupos de interés en la importancia del propósito de AMSAC: remediación ambiental para “Devolver vida al planeta”, así como las acciones de relacionamiento consideradas en el despliegue del plan de potencialización de la comunicación organizacional, deben verse finalmente reflejados en “testimonios” de actores relevantes y líderes de opinión que manifiesten su respaldo a la remediación de AMSAC y el valor que perciben de ello. Estos testimonios serán difundidos por AMSAC en medios de comunicación.				
Unidad de medida	Número (N°)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Número de testimonios positivos de aliados estratégicos, difundidos por AMSAC				
Área responsable	Gerencia General / Supervisión de Imagen Corporativa				
Fuente de información	Informe de Supervisión de Imagen Corporativa				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	2	4	8	12	16
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El número de testimonios positivos de aliados estratégicos, difundidos por AMSAC se empezará a reportar desde el 2022. Se proyecta un aumento progresivo en el logro de los referidos testimonios, a partir del impulso estratégico de acciones de comunicación y de relacionamiento, en un círculo virtuoso que afiance el propósito de AMSAC.				

Indicador 15: Déficit para continuidad o inicios de proyectos

Perspectiva	Creación de Valor				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Lograr un contexto favorable para el desarrollo				
Descripción del Indicador	Busca demostrar la capacidad de AMSAC de gestionar con continuidad programada sus proyectos, sin que éstos se reprogramen por falta de recursos provenientes de las entidades que deben solventar financieramente los proyectos				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	Déficit para la ejecución de inversiones de proyectos / Ejecución anual de inversiones en remediación ambiental x 100				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe Gerencia de Administración y Finanzas				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	21
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	40	20	10	0	0
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El Déficit para continuidad o inicios de proyectos alcanzó un valor de 20.6% en 2021; debido a que no fueron asignados a AMSAC la totalidad de recursos necesarios para convocar un proyecto, Caudalosa (Pasco). En el 2022 se mantiene la necesidad de fondos para el proyecto Caudalosa, y además para el proyecto Marcavalle Rural (Junín). En los siguientes años, a partir de las acciones de fortalecimiento del propósito de AMSAC y el relacionamiento con las entidades responsables del financiamiento; se prevé lograr una reducción progresiva del déficit hasta lograr que este desaparezca.				

Indicador 16: Índice de clima laboral.

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer el clima y capacidades				
Descripción del Indicador	Indicador cuya medición inició el año 2017, que permite medir el grado de satisfacción de los colaboradores con la empresa en el proceso operativo y estratégico				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{(Sumatoria de factores individuales evaluados)}}{\text{(Factores del estudio)}} \times 100$				
Área responsable	Oficina de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de clima laboral de la empresa				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			78	84	81
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	81.5	82.5	84	86	88
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de clima laboral tuvo una reducción el año 2021 en un contexto post – pandemia y ajuste de la metodología corporativa (incremento de factores evaluados), Sobre dicha metodología estándar, se proyecta lograr un incremento anual en el índice de manera progresiva y sostenida, demostrando con ello, que el ambiente de trabajo responde al reto estratégico.				

Indicador 17: Proporción de colaboradores con desempeño mejor o igual a “Buen Rendimiento”

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer el clima laboral y capacidades				
Descripción del Indicador	Permite medir el progreso en el desempeño de los trabajadores, necesario para cumplir con la misión y alcanzar la visión				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Número de colaboradores con desempeño mejor o igual a "Buen Rendimiento"})}{(\text{Número de colaboradores evaluados})} \times 100$				
Área responsable	Oficina de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de evaluación de desempeño del personal				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			85.7	87.7	91
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	91.5	92.5	93.5	94.5	96
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El número de colaboradores con un nivel de desempeño calificado entre Efectivo y Altamente Efectivo se ha incrementado sostenidamente en los últimos años: pasando de 60 personas en el 2019 a 71 en el 2021. Se proyecta seguir en ese norte, buscando que el desempeño de la fuerza laboral de AMSAC sea cada año mejor.				

Indicador 18: Proporción de colaboradores que cumplen el perfil para la nueva estrategia

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa				
Objetivo Estratégico Institucional	Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos				
Descripción del Indicador	Permite medir el alineamiento de las capacidades del talento humano para cumplir con el perfil requerido por la nueva estrategia, dentro de lo cual, la nueva estructura organizacional es un elemento necesario				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Número de puestos cubiertos con personal que cumple el perfil para la nueva estrategia})}{(\text{Número de puestos})} \times 100$				
Área responsable	Oficina de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de Oficina de Gestión Humana				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	75	85	95	100	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	La proporción de colaboradores que cumplen el perfil para la nueva estrategia se empezará a reportar desde el 2022. Se proyecta que, en la medida que puedan aplicarse progresivamente los ajustes necesarios en la estructura de AMSAC para alcanzar la visión, los colaboradores cumplan con el perfil requerido en la misma progresión, hasta lograr que se encuentren al 100% alineados con la estrategia.				

Anexo N°3: Proyectos de Remediación Ambiental

N°	Proyecto	Etapas
CAJAMARCA		
1	5 Relaveras El Dorado	Mantenimiento
2	64 Pasivos El Dorado	Mantenimiento
2.1	64 Pasivos El Dorado - Mantenimiento	Mantenimiento
2.2	64 Pasivos El Dorado - Nuevo Estudio	Estudios
3	Michiquillay	Mantenimiento
3.1	Michiquillay - Mantenimiento	Mantenimiento
3.2	Michiquillay - Trabajos Complementarios	Estudios
4	La Pastora	Post Cierre
5	Dorado y Barragán	Post Cierre
5.1	La Pastora 1ra etapa	Post Cierre
5.2	La Pastora 2da etapa	Obras
6	Cleopatra	Obras
7	Los Negros	Obras
8	Chugur	Estructuración*
LIMA		
9	Casapalca (Tablachaca, Antuquito, Bellavista)	Mantenimiento
10	Acobamba y Colqui	Post Cierre
11	Huamuyo	Post Cierre
12	Huanchurina	Post Cierre
13	Caridad	Obras
13.1	Caridad 1ra Etapa	Obras
13.2	Caridad 2da Etapa	Estudios
14	Pacococha, Silveria y Germania	Estructuración*
15	Venturosa	Estructuración*
JUNÍN		
16	Cable Carril Yauricocha	Mantenimiento
17	Vado y Malpaso	Mantenimiento
18	Calio y Chacrapuquio Rural	Mantenimiento
18.1	Calio y Ch. - 1ra, 2da y 3ra Etapa	Mantenimiento
18.2	Calio y Ch. - 4ta Etapa	Obras
19	Lichicocha	Post Cierre
20	Desmontaje Puente Chumpe y Tinco	Obras
21	La Oroya Urbana	Obras
21.1	Juan Pablo II	Obras - Concluido
21.2	Tupac Amaru II	Obras - Concluido
21.3	Saldo de Obra Chucchis	Obras
21.4	Remanentes Sta Rosa de Sacco**	Estudios preliminares
21.5	Remanentes La Oroya Antigua**	Estudios preliminares

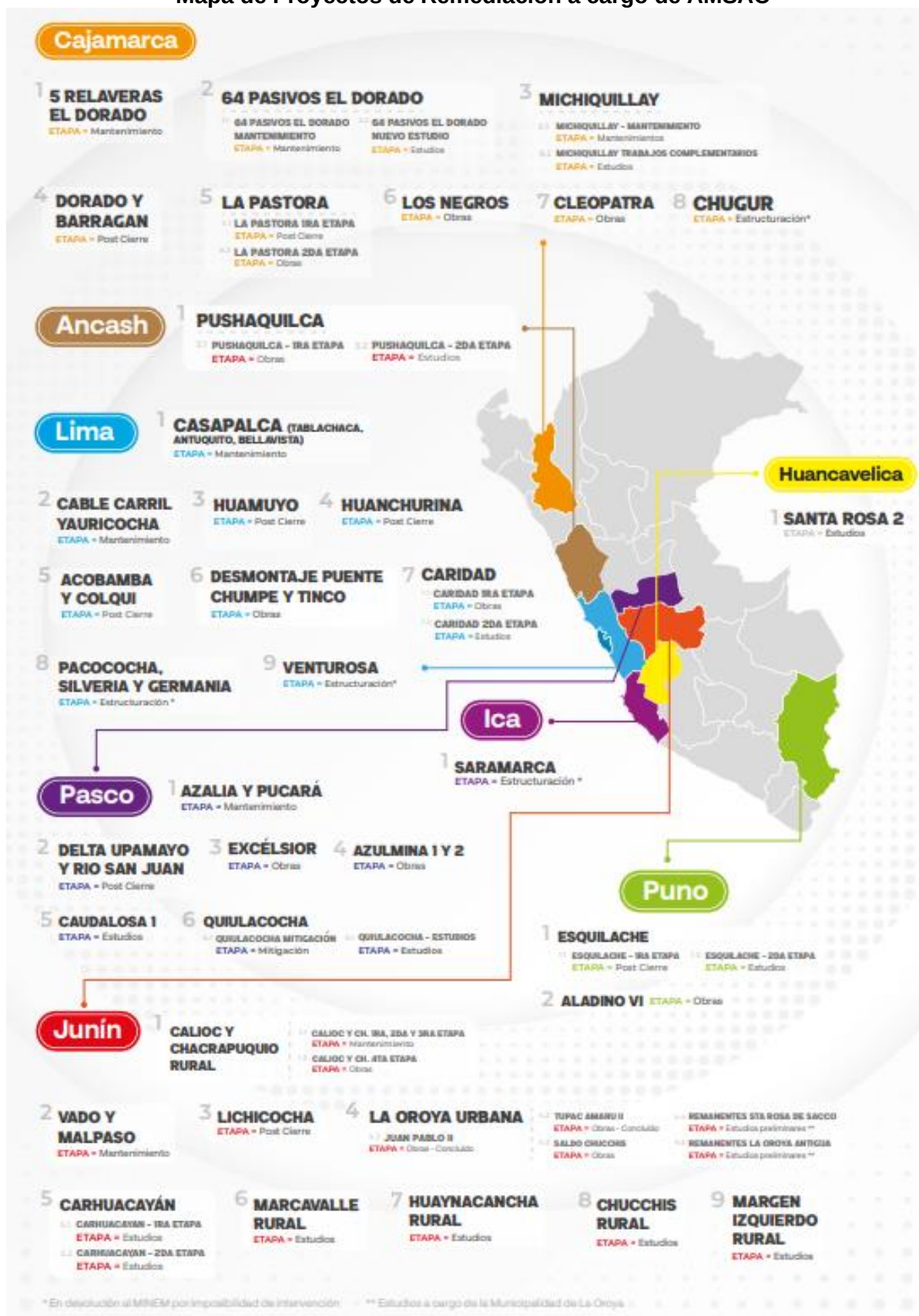
N°	Proyecto	Etapas
22	Margen Izquierdo Rural	Estudios
23	Huaynacancha Rural	Estudios
24	Marcavalle Rural	Estudios
25	Chucchis Rural	Estudios
26	Carhuacayán	Estudios
26.1	Carhuacayán - 1ra Etapa	Estudios
26.2	Carhuacayán - 2da Etapa	Estudios
PUNO		
27	Esquilache	Post Cierre
27.1	Esquilache - 1ra Etapa	Post Cierre
27.2	Esquilache - 2da Etapa	Estudios
28	Aladino VI	Obras
PASCO		
29	Azalia y Pucará	Mantenimiento
30	Delta Upamayo y Río San Juan	Post Cierre
31	Azulmina 1 y 2	Obras
32	Caudalosa 1	Obras
33	Excelsior	Obras
34	Quiulacocha	Estudios
34.1	Quiulacocha - Mitigación	Mitigación*
34.2	Quiulacocha - Estudios	Estudios
ANCASH		
35	Pushaquilca	Estudios
35.1	Pushaquilca - 1ra Etapa	Estudios
35.2	Pushaquilca - 2da Etapa	Estudios
ICA		
36	Saramarca	Estructuración*
HUANCAVELICA		
37	Santa Rosa 2	Estudios

* En devolución al MINEM por imposibilidad de intervención

** Estudios a cargo de la Municipalidad de La Oroya

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Proyectos de Remediación a cargo de AMSAC

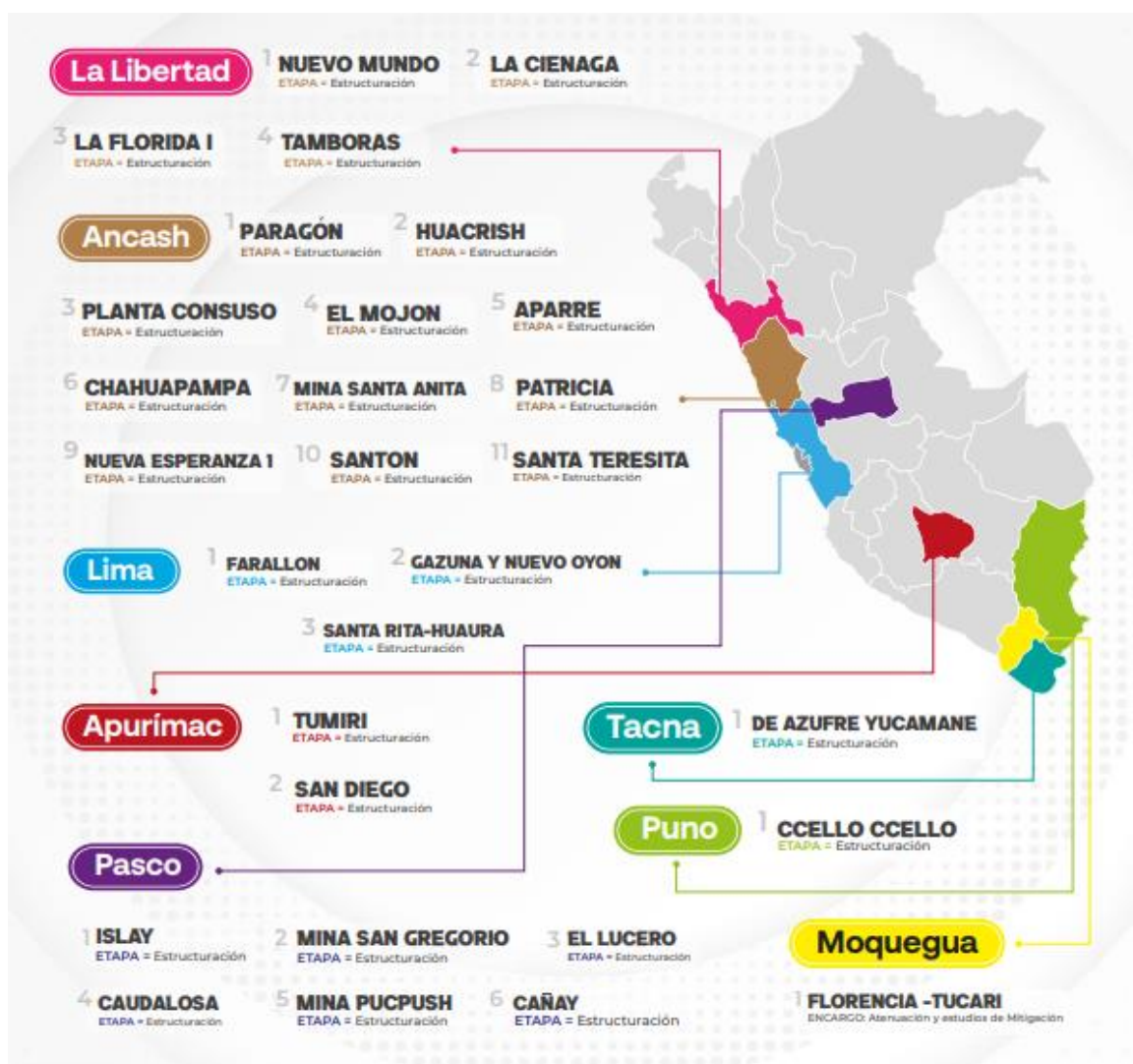


Anexo N°4: Nuevos Proyectos de Remediación Ambiental (28)

N°	Proyecto	Etapas
ANCASH		
1	Paragon	Estructuración
2	Huacrish	Estructuración
3	Planta Consuso	Estructuración
4	El Mojon	Estructuración
5	Aparre	Estructuración
6	Chahuapampa	Estructuración
7	Mina Santa Anita	Estructuración
8	Patricia	Estructuración
9	Nueva Esperanza 1	Estructuración
10	Santon	Estructuración
11	Santa Teresita	Estructuración
APURIMAC		
12	Tumiri	Estructuración
13	San Diego	Estructuración
LA LIBERTAD		
14	Nuevo Mundo	Estructuración
15	La Ciénaga	Estructuración
16	La Florida I	Estructuración
17	Tamboras	Estructuración
LIMA		
18	Farallon	Estructuración
19	Gazuna y Nuevo Oyon	Estructuración
20	Santa Rita-Huaura	Estructuración
PASCO		
21	Islay	Estructuración
22	Mina San Gregorio	Estructuración
23	El Lucero	Estructuración
24	Caudalosa	Estructuración
25	Mina Pucpush	Estructuración
26	Cañay	Estructuración
PUNO		
27	Ccello Ccello	Estructuración
TACNA		
28	De Azufre Yucamane	Estructuración

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de 28 nuevos Proyectos y Encargos Especiales

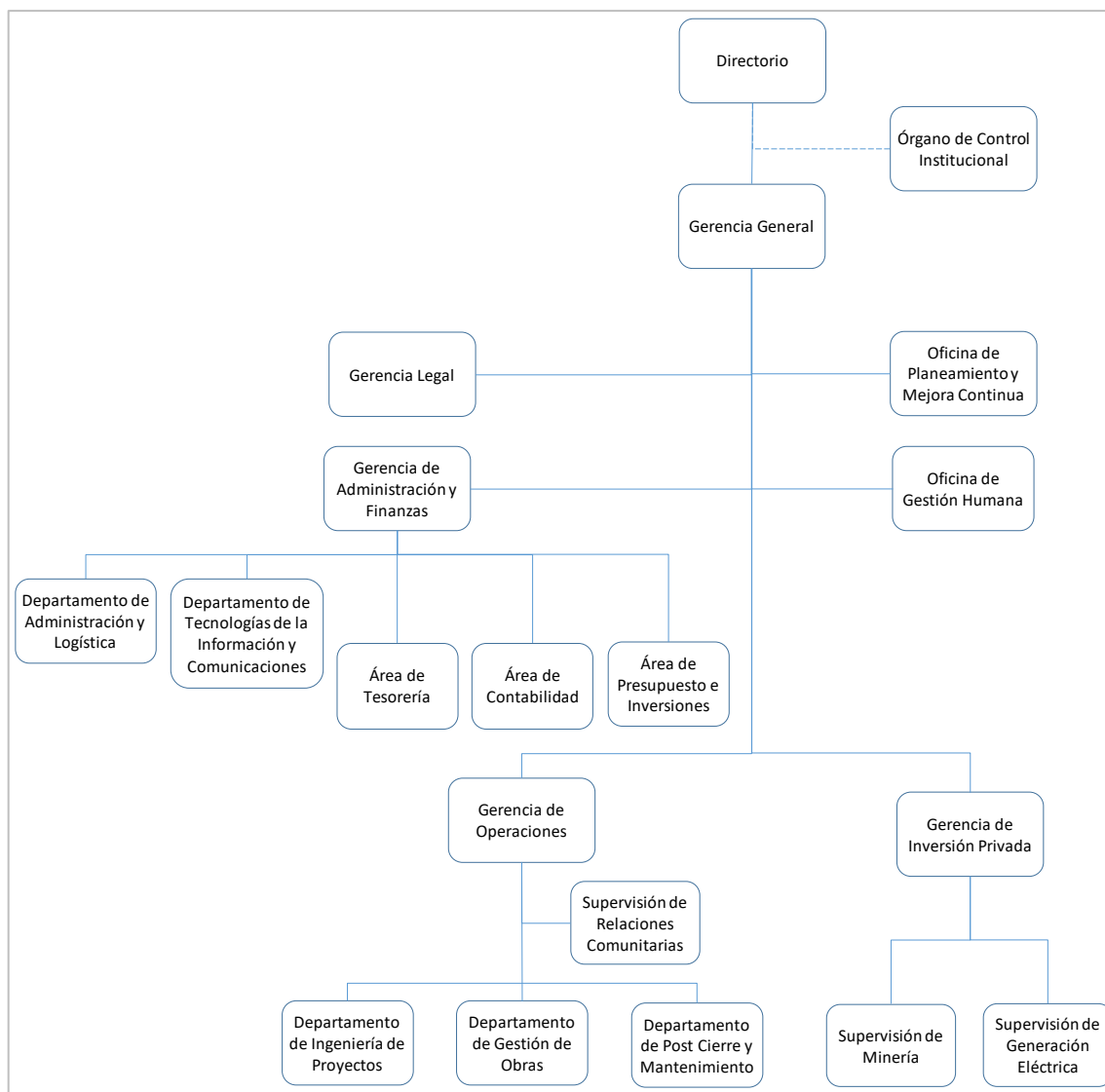


Anexo N°5: Proyectos de Inversión Privada

N°	Proyecto	Etapas
ANCASH		
1	Magistral	Implementación
2	Antival	Evaluación para Promoción
APURÍMAC		
3	Las Bambas	Operación
CAJAMARCA		
4	La Granja	Implementación
5	Michiquillay	Implementación
6	Remanentes Michiquillay	Evaluación para Promoción
JUNÍN		
7	C.H. Yuncán	Operación
8	Toromocho	Operación
9	Argentum	Operación
10	Rio Blanco	Evaluación para Promoción
LA LIBERTAD		
11	Alto Chicama	Operación
12	Huayday Ambara	Evaluación para Promoción
LIMA		
13	Cormin	Operación
14	Licsa	Operación
15	Reducción Yauricocha	Evaluación para Promoción
PIURA		
16	Calcáreos Bayóvar	Operación
17	Diatomitas Bayóvar	Operación
18	Fosfatos Bayóvar	Operación
19	Tambo Grande	Promoción IPA
20	Yeso Bayóvar	Devolución del Estado
21	Salmueras Bayóvar	Devolución del Estado

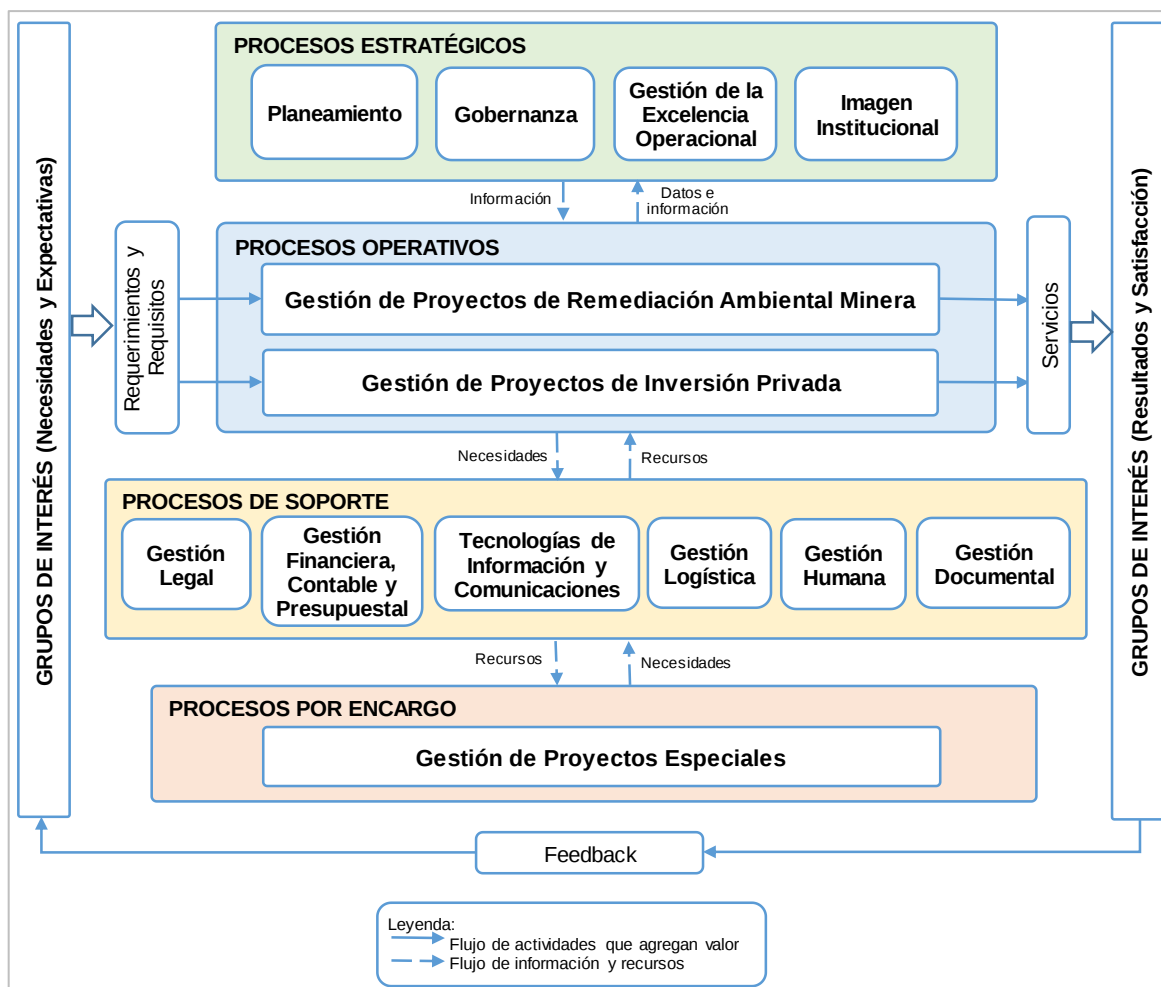
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°6: Organigrama de AMSAC



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°7: Mapa de Procesos de AMSAC



Fuente: Elaboración Propia



ACTIVOS MINEROS S.A.C.

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

T.S.D. N° 022-2022

EL SECRETARIO DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA ACTIVOS MINEROS S.A.C., de conformidad con el artículo 23° del Reglamento de Organización y Funciones – ROF;

CERTIFICA:

Que, en la Sesión de Directorio No Presencial N° 489-2022-AM de fecha 30 de junio del año 2022, realizada bajo la Presidencia del Ing. Karl Maslo, contando con el quórum reglamentario, el Directorio adoptó el Acuerdo que corre en Acta, cuyo texto es el siguiente:

Aprobación del proyecto de Plan Estratégico Institucional de Activos Mineros S.A.C. 2022 - 2026

ACUERDO N° 01-489-2022:

VISTOS: El Resumen Ejecutivo N° 008-2022-GG, el Informe Legal N° 044-2022-GL de la Gerencia Legal, la propuesta de Plan Estratégico Institucional presentada en agenda por la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua y oídos los fundamentos expuestos por el Gerente General, quién hizo suya la propuesta de Plan Estratégico.

El Directorio previa deliberación,

ACORDÓ:

1. Aprobar el Proyecto del Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C. período 2022 - 2026, que como anexo forma parte del presente acuerdo.
2. Disponer el cumplimiento de los demás requisitos necesarios para la remisión del proyecto del Plan Estratégico Institucional a FONAFE dentro del plazo establecido por la Corporación.
3. Encargar a la Gerencia General efectuar las acciones que correspondan para la implementación del presente Acuerdo.
4. Dispensar el presente acuerdo de la lectura y aprobación del Acta.

Lima, 5 de julio de 2022

Renato Barraza Lescano
Secretario de Directorio



PERÚ

Ministerio
de Energía y Minas

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

Lima, 26 de julio de 2022

OFICIO N° 0113-2022/MINEM-VMM

Señor

ANTONIO MONTENEGRO CRIADO

Gerente General

ACTIVOS MINEROS S.A.C.

Presente .-

Asunto : Conformidad al Plan Estratégico Institucional de Activos Mineros S.A.C

Referencia : Carta 068-2022-AM/GG - Expediente N° 3327930

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y remitirle el Informe N° 183-2022-MINEM/OGPP-OPPIC, elaborado por la Oficina de Planeamiento, Programación de Inversiones y Cooperación Internacional - OPPIC, perteneciente a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto - OGPP, respecto al alineamiento del Plan Estratégico Institucional - PEI 2022 2026 de la Empresa Activos Mineros SAC, con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) correspondiente al período 2016-2025, del Sector Energía y Minas; actualmente vigente.

Hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración.

Atentamente,

Documento firmado digitalmente

**JOSE MARTIN DAVILA PEREZ
DESPACHO VICE MINISTERIO DE MINAS
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

Señor
Antonio Montenegro Criado
Gerente General
ACTIVOS MINEROS
Presente. -

Asunto : Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026

De mi consideración:

Nos dirigimos a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2022/011-FONAFE, se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026 de ACTIVOS MINEROS.

El Plan Estratégico 2022 - 2026 de ACTIVOS MINEROS, aprobado por el Directorio de FONAFE, se adjunta como anexo al presente oficio.

Atendiendo a ello, corresponderá instrumentalizar el referido acuerdo en Junta General de Accionistas, para lo cual se realizarán las coordinaciones correspondientes.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Documento Firmado Digitalmente

Silvana Demichelli Pita

Gerente Corporativo de Planeamiento y Control de Gestión (e)



**ACTA DE JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DE LA EMPRESA ACTIVOS MINEROS S.A.C**

DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 2022

Siendo las 12:00 horas del día 18 de noviembre de 2022, se llevó a cabo de manera no presencial a través del medio tecnológico software/aplicativo "Microsoft Teams", de conformidad con el artículo 246° de la Ley General de Sociedades, la Junta General de Accionistas de la empresa Activos Mineros S.A.C., con la asistencia de su único accionista:

FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO - FONAFE, titular de 912'891,201 (Novecientos doce millones ochocientos noventa y un mil doscientos un), acciones suscritas y totalmente pagadas con derecho a voto, que representan el 100% de las acciones en las que se divide el capital social, con un valor nominal de S/ 1.00 (uno y 00/100 sol) cada una, debidamente representado por:

- Paolo Ricardo Rossi Duffoó, identificado con DNI N° 40119915, representando 456'445,601 (Cuatrocientos cincuenta y seis millones cuatrocientos cuarenta y cinco mil seiscientos un) acciones con derecho a voto, de titularidad de FONAFE.
- José Patricio Peña Valdivia, identificado con D.N.I. N° 10558641, representando 456'445,600 (Cuatrocientos cincuenta y seis millones cuatrocientos cuarenta y cinco mil seiscientos) acciones con derecho a voto, de titularidad de FONAFE.

Los representantes de FONAFE acreditaron su designación mediante Oficio SIED N° 804-2022-DE-FONAFE, debidamente suscrito por su Directora Ejecutiva, documento que obra en los antecedentes de la presente sesión.

De conformidad con lo establecido en el artículo 14° del Estatuto Social de la empresa, y el artículo 129° de la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades, actuaron como Presidente de la Junta el Sr. Paolo Ricardo Rossi Duffoó y como Secretario el Sr. José Patricio Peña Valdivia, ambos representantes de FONAFE.

Participando en la presente Junta el representante del accionista titular del 100% de las acciones con derecho a voto, es decir, las 912'891,201 (Novecientos doce millones ochocientos noventa y un mil doscientos un) acciones íntegramente suscritas y totalmente pagadas, en las que se divide el capital social de la empresa, el mismo que asciende a la suma de 912'891,201 (Novecientos doce millones ochocientos noventa y un mil doscientos un con 00/100 soles), cuya titularidad la ejerce FONAFE; y aceptando - por unanimidad - la celebración de la junta y los asuntos que en ella se propone tratar; el Presidente declaró válidamente instalada la Junta General de Accionistas, con carácter universal, de conformidad con lo establecido en el artículo 120° de la Ley General de Sociedades, para tratar los temas que conforman la agenda.

Se deja constancia que la presente Junta se celebra con el último capital social aprobado en Junta General de Accionistas realizada el 03 de octubre de 2022, el mismo que, a la fecha, se encuentra pendiente de inscripción en los Registros Públicos.

Seguidamente, el Presidente pasó a enumerar los temas de la agenda:

1. Ratificación del Plan Estratégico 2022 – 2026.
2. Renuncia de miembro de Directorio de la empresa.
3. Designación de miembro de Directorio de la empresa.
4. Otorgamiento de facultades para la formalización de los acuerdos que se adopten en la Junta.

Acto seguido, se pasó a tratar cada uno de los temas que conforman la agenda:

1. RATIFICACION DEL PLAN ESTRATEGICO 2022 – 2026

La Junta General de Accionistas No Presencial;

Considerando:

Que, conforme a lo dispuesto por el numeral c) del artículo 10 del Decreto Supremo N° 072-2000-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27170, es función del Directorio de FONAFE, entre otros, aprobar el Plan Estratégico de las Empresas, previa aprobación del mismo por el respectivo Sector.

De acuerdo a lo dispuesto por el numeral 7.1 del artículo 7° del Decreto Supremo N° 176-2010-EF, que aprueba el Decreto Legislativo N° 1031, los planes estratégicos son documentos que definen la visión y misión institucional, así como los objetivos de corto, mediano y largo plazo que garantizan el desarrollo sostenido de las Empresas. Asimismo, conforme al numeral 7.4 del mismo dispositivo legal, es función del Directorio de FONAFE aprobar el Plan Estratégico de las Empresas, previa aprobación del mismo por el respectivo Sector, y luego de su aprobación dicho Plan deberá ser ratificado por la Junta General de Accionistas de cada Empresa. Una vez aprobados deben ser publicados en sus respectivas páginas web."

Que, Conforme a lo dispuesto en el numeral 5.1.1 de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, el Plan Estratégico de la Empresa es aprobado por el Directorio de FONAFE y ratificado por su Junta General de Accionistas.

Que, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2016/012-FONAFE, modificado por Resolución de Directorio Ejecutiva N° 108-2019/DE-FONAFE; FONAFE aprobó el "Lineamiento Corporativo para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE" (en adelante el Lineamiento Corporativo).

Que, mediante Oficio N° 113-2022/MINEM-VMM, de fecha 26 de julio de 2022, el Viceministerio de Minas emitió la correspondiente conformidad al proyecto de Plan Estratégico 2022-2026, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 01-489-2022-Activos Mineros S.A.C, de fecha 30 de junio de 2022.

Que, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2022/011-FONAFE, FONAFE aprobó el Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C., acuerdo que fue puesto en conocimiento de Activos Mineros S.A.C., mediante Oficio SIED N° 394-2022/GPC/FONAFE.



Que, conforme al numeral 6.2 del Lineamiento Corporativo, los Planes Estratégicos Institucionales deben ser ratificados en la Junta General de Accionistas, de ser aplicable, en un plazo no mayor a 40 días calendario de ser aprobado por el Directorio de FONAFE.

Estando a lo anterior, la Junta General de Accionistas, luego de una breve deliberación, adopto por unanimidad el siguiente acuerdo:

Ratificar el Plan Estratégico 2022-2026 de la empresa Activos Mineros S.A.C., aprobado por el Acuerdo de Directorio N°002-2022/011-FONAFE.

122



Paolo Ricardo Rossi Duffoó
Presidente
Representante de FONAFE

José Patricio Peña Valdivia
Secretario
Representante de FONAFE