



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

(Segunda Modificación)



Aprobado mediante Acuerdo de Directorio 006-2017/016-FONAFE y
modificado mediante Resolución 055-2020/DE-FONAFE del 7.ago.2020

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

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. SÍNTESIS DE LA EMPRESA

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

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

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

1.2. SINTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR

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

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

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

Visión del PESEM del Sector Energía y Minas 2016 - 2021

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

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

Alineamiento de AMSAC con el PEC y el PESEM

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

Fuente: PEC de FONAFE 2017 - 2021

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

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

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

AMSAC en las acciones estratégicas del PESEM

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

Fuente: PESEM del MINEM 2016 - 2021

2. DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

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

2.1.1. Factores Económicos

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

El año 2019, de acuerdo con la publicación sobre el sector minero en el Perú del BBVA Research (2020), el aporte de la minería metálica fue alrededor del 12.2% del PBI destacando la producción de cobre, oro y zinc.

Aun cuando en el año 2019 la producción minera se contrajo debido principalmente a menores leyes, situaciones sociales y agotamiento de unidades auríferas; la inversión del sector mantuvo un fuerte ritmo de expansión principalmente por los proyectos Quellaveco, Toromocho y Mina Justa. Para el año 2020 se prevé una recuperación de la producción minera, impulsada con mayor relevancia por la ampliación de producción de cobre en Toquepala, la normalización de la producción de zinc y la ampliación de la unidad minera de hierro en Marcona (BBVA Research, 2019).

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

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

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

2.1.2. Factores Político - Legales

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

En este contexto, ser integrante del holding posibilita que AMSAC sea parte de la gobernanza corporativa de FONAFE, alineando su gestión conforme a las directrices que ésta emita, y

afianzando el carácter técnico de la empresa. Asimismo, permite a AMSAC cierta flexibilidad, comparativamente con el Sector Público, en instrumentos de tipo financiero, presupuestal y societario, entre otros.

Sin embargo, a pesar de contar con ciertas facilidades propias de pertenecer al holding de FONAFE, algunos mecanismos de control público ralentizan la ejecución de los proyectos encargados a AMSAC; tal es el caso de la Ley de Contrataciones del Estado (LCE) que establece tiempos extensos para la contratación de los servicios y obras, respectivamente.

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

Respecto al plan de cierre, es de remarcar que, para la elaboración de los estudios, es un requisito establecido por el Decreto Supremo N° 039-2005-EM que las empresas consultoras y su staff profesional se encuentren inscritas en el “Registro para elaborar Planes de Cierre de Minas” autorizada por el MINEM. El número de empresas habilitadas a febrero de 2018 según la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros del MINEM es de solo 58, en su gran mayoría dedicados a los clientes privados.

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

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

Cabe incorporar en este análisis, la alta dependencia en la planificación sectorial para la intervención integral de PAM. El MINEM ha venido encargando desde el 2012, proyectos de remediación cuya intervención, en algunas ocasiones, se ha visto dificultada o incluso imposibilitada por factores externos como la presencia de minería informal o resistencia de la población a cualquier actividad en sus comunidades. A ello se suma, que, en la mayoría de los casos, no ha habido una correspondencia entre los PAM encargados a remediar versus el número y ubicación real verificada posteriormente en campo. Asimismo, la asignación de recursos iniciales para la remediación no ha venido considerando todas las etapas por las que debe pasar cada proyecto (estudios, obras, post cierre y mantenimiento), y tampoco ha considerado, de manera efectiva, la compensación por la gestión del encargo, conforme lo establece el Decreto Legislativo 1031 y su Reglamento.

Respecto de lo señalado anteriormente, es preciso mencionar que entre los años 2019 y 2020 se ha afianzado las coordinaciones con el MINEM con el objetivo de implementar una metodología

para los encargos a AMSAC, que aborde las amenazas planteadas, y de este modo, mejorar la efectividad de la intervención de PAM.

2.1.3. Factores Ambientales

El inventario de pasivos ambientales mineros (PAM) actualizado el año 2019 fue aprobado por Resolución Ministerial N° 010-2019-MEM/DM y contabiliza 8,448 PAM. Si bien, la remediación de los PAM se ha iniciado por parte de AMSAC en el ámbito de sus encargos, el número de PAM por atender en el país es elevado y no considera los nuevos pasivos que actualmente se vienen generando producto de la minería informal e ilegal, principalmente en Puno y Madre de Dios.

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

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

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

2.1.4. Factores Sociales

Se ha mencionado anteriormente la relevancia actual del tema ambiental, lo que despierta el elevado interés social particularmente en la actividad minera que tiene alta repercusión en la economía nacional y es a la vez el principal factor de conflictividad social. Según la Defensoría del Pueblo, entidad que monitorea el tema, a marzo de 2020 existen 188 conflictos sociales en el país, de los cuales el 68.1% son de naturaleza socio ambiental; del número total la competencia de resolución corresponde en 64.4% al Gobierno Nacional. De las siete regiones bajo la intervención de AMSAC, el mayor número de conflictos sociales se presenta en Ancash (20); seguido por Puno (14), Cajamarca (11); Pasco (9); Junín (8); Lima Provincias (5); y Huancavelica (2) sumando 69 conflictos en la totalidad de regiones donde AMSAC tiene proyectos de remediación ambiental minera.

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

En este contexto, es de remarcar que AMSAC desde su creación en 2006 ha venido trabajando de una forma muy silenciosa, lo que ha sido contraproducente para que la ciudadanía reconozca la labor que la empresa viene haciendo en los últimos años, particularmente en La Oroya (Junín)

donde se han realizado obras de remediación de suelos en distintos espacios urbanos y rurales que han transformado el rostro de la ciudad.

Sumado a esto, la afectación en las actividades de AMSAC, como consecuencia de situaciones de emergencia, tales como la reciente pandemia COVID-19, desastre natural u otros, pueden impactar significativamente en la continuidad operativa de la empresa y sus contratistas, el cumplimiento de las metas previstas y el clima social en el que se desarrollan los proyectos de la empresa.

2.1.5. Factores Clave de Éxito

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

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

2.2. ANÁLISIS INTERNO

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

2.2.1. Principales Proyectos de AMSAC

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

b) En remediación Ambiental:

Remediación de: EUM Lichicocha, EUM Huanchurina, EUM Huamuyo, EUM Colqui y Acobamba, EUM San Antonio de Esquilache, EUM La Pastora, EUM Cleopatra, EUM Los Negros, EUM El Dorado y Barragán, EUM Aladino VI; la recuperación de suelos en: Marcavalle, Chucchis, Huaynacancha y Margen Izquierdo en La Oroya, así como las remediaciones urbanas de Chucchis Alto, 2da. y 1era. zona, Miraflores, Vista Alegre, Manuel Scorza, Violeta Correa, Calioc Chacrapuquio, Sta. Rosa, San Francisco y San Luis en La Oroya, entre otros. Asimismo, AMSAC trabaja en el post cierre del Río San Juan y Delta Upamayo, la remediación de Excelsior y la Operación de la Planta de Tratamiento de Aguas Quiulacochoa.

b) En promoción de la inversión privada:

Proyectos destacados en compromisos de inversión privada

Proyecto	Ubicación	Estimado en Compromisos de Inversión¹ (miles de US \$)
La Granja - Río Tinto Perú S.A.	Cajamarca	580,000
Magistral – Nexa Resources S.A.A.	Ancash	343,000
Michiquillay – Southern Peru Copper Corporation	Cajamarca	200,000

Elaboración: Propia

¹ Considera Compromisos de Inversión totales asumidos por inversionistas a través de los Contratos y sus adendas. No están enmarcados en el periodo quinquenal 2017-2021, si no en plazos contractuales.

c) En supervisión de obligaciones de inversión privada:

Proyectos en supervisión de obligaciones de inversión privada

Proyecto	Ubicación	Estimado en Regalías y Contraprestaciones (en miles de US \$) 2017 - 2021
Las Bambas - Minera Las Bambas S.A.	Apurímac	366,000
Alto Chicama - Minera Barrick Misquichilca S.A.	La Libertad	40,000
Toromocho - Minera Chinalco Perú S.A.	Junín	88,000
Fosfatos de Bayóvar - Minera Miski Mayo S.A.A.	Piura	33,000
C.H. Yuncán - Engie Perú S.A.	Pasco	36,504
La Granja (por ampliación de plazo) - Rio Tinto Perú S.A.	Cajamarca	50,000

Elaboración: Propia

d) En el encargo especial de comercialización del oro:

Descripción	Peso fino (en Onzas Troy)
Oro Comercializado 2014-2020 ²	2,312,250

Elaboración: Propia

2.2.2. Inversiones en Remediación Ambiental

La remediación de PAM es el “core business” en directa gestión de la empresa, que, como parte de su especialización, ha ido incrementando su cartera de proyectos en la medida del aumento de encargos recibidos. Es de remarcar que AMSAC es la única empresa de la Corporación FONAFE que tiene esta misión. En este contexto, en el periodo 2017 a 2019, AMSAC ha invertido en proyectos de remediación más de S/. 335 MM, y se destaca que el 80% del citado importe corresponde a la ejecución de los últimos dos años.

2.2.3. Recursos Humanos

La fuerza laboral de AMSAC, al cierre del 2019, está compuesta por 76 puestos CAP a plazo indeterminado y 12 a plazo fijo. Se mantiene una política de contratación de practicantes como parte de las actividades de responsabilidad social de la empresa, que ha permitido la incorporación de jóvenes profesionales. Además, se cuenta con el apoyo eventual especializado en algunos servicios.

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

Recursos Humanos de AMSAC

Gerencia / Área	Plazo Indeterminado	Plazo Fijo
Gerencia General	7	2
Operaciones	34	10
Inversión Privada	4	
Administración y Finanzas	21	
Legal	7	
Órgano de Control Institucional	3	
TOTAL³	76	12

Elaboración: Propia

² Datos a Julio de 2020 (cierre del convenio).

³ Información a diciembre de 2019

Si bien, AMSAC ha potencializado el número y equipo de profesionales técnicos en el “core” del negocio, que se especializa y desarrolla competencias para la gestión de los proyectos de remediación ambiental de la empresa, la rotación del personal de AMSAC es alta y en todos los niveles (gerencial, ejecutiva, profesional). En los dos últimos años el número de trabajadores que dejó la empresa fue de 11 en los años 2018 y 2019 (14% y 13% del CAP cubierto en esos años, respectivamente). Este hecho tiene impacto en el clima laboral, la retención del conocimiento y la asignación de recursos, entre otros.

2.2.4. Logística

La logística es un aspecto clave en la entrega de valor de la empresa, dado que AMSAC se apoya en contratistas para la ejecución de estudios, obras, mantenimiento, monitoreo y otras actividades necesarias relacionadas al giro de negocio. En este contexto, el cumplimiento de la programación aprobada en el Plan Anual de Contrataciones, la emisión oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias y el inicio expeditivo de los contratos de bienes, servicios y obras, luego de culminar los procesos de selección, es determinante para el cumplimiento del plan de operaciones de AMSAC.

La evaluación del Plan Estratégico de AMSAC de 2019 muestra que el cumplimiento del PAC, en cuanto a procesos adjudicados según su programación ajustada a través de modificaciones, fue de 98.5% en cuanto al número de procesos (65 de 66) y 98.2% en cuanto a ejecución económica (S/ 32.5 MM de S/ 33.1 MM).

2.2.5 Finanzas

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

Los ingresos en los últimos años han estado centrados en aportes de capital de FONAFE y en retribuciones, devoluciones de SUNAT y ejecución del costo labor a los Fideicomisos: Ambiental - Excelsior, Pasivos de Alto Riesgo, Clúster Minero y Michiquillay.

Por otra parte, con el propósito de optimizar el uso de los recursos transferidos en las cuentas de los fideicomisos y en el fondo operativo, se viene aplicando el mecanismo de subasta de fondos a través de la plataforma del MEF, lo que ha permitido generar ingresos por intereses por toda fuente que ascendieron en el año 2018 a S/ 3.97 MM y US\$ 71 mil los que son destinados a los propios fondos.

2.2.6 Gestión y Tecnología

En cuanto a procesos y gestión, AMSAC cuenta con el Sistema Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2015 certificado para los procesos operativos, estratégicos y de apoyo. En el 2017 se realizó la migración del SGC de la empresa a su versión 2015, obteniendo la certificación ISO 9001 hasta el 2020, alineado al Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP) y a los lineamientos establecidos por FONAFE. Ello, a la par de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018 y del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2015.

AMSAC cuenta con un Sistema de Control Interno y un Código de Buen Gobierno Corporativo implementados y en un proceso de evaluación y mejora continua permanente, conforme a los lineamientos establecidos por FONAFE; es así que la empresa ha superado las metas previstas por AMSAC, así como los niveles proyectados por la corporación. Asimismo, se viene implementando progresivamente el Sistema de Gestión Integral de Riesgos, todo ello alineado a los esfuerzos liderados por FONAFE.

En tecnología, el 100% del personal dispone de equipo de cómputo, telefonía y acceso a servicios de correo electrónico, internet y sistemas informáticos internos de AMSAC según perfiles. El sistema ERP Spring está implementado, el mismo que facilita la gestión de los proyectos de la empresa y optimiza las actividades administrativas. Asimismo, se ha dado inicio a otras iniciativas de software para la gestión de los proyectos de remediación, entre otros.

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

2.2.7 Comunicaciones e Imagen

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

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

A partir del 2015, se han considerado iniciativas para posicionar mejor la imagen de la empresa a través de sus logros, utilizando redes sociales y participando en algunos eventos como PERUMIN, EXPOMINA y presentaciones en el Instituto de Ingenieros de Minas, entre otros, pero aún hay un espacio importante de mejora.

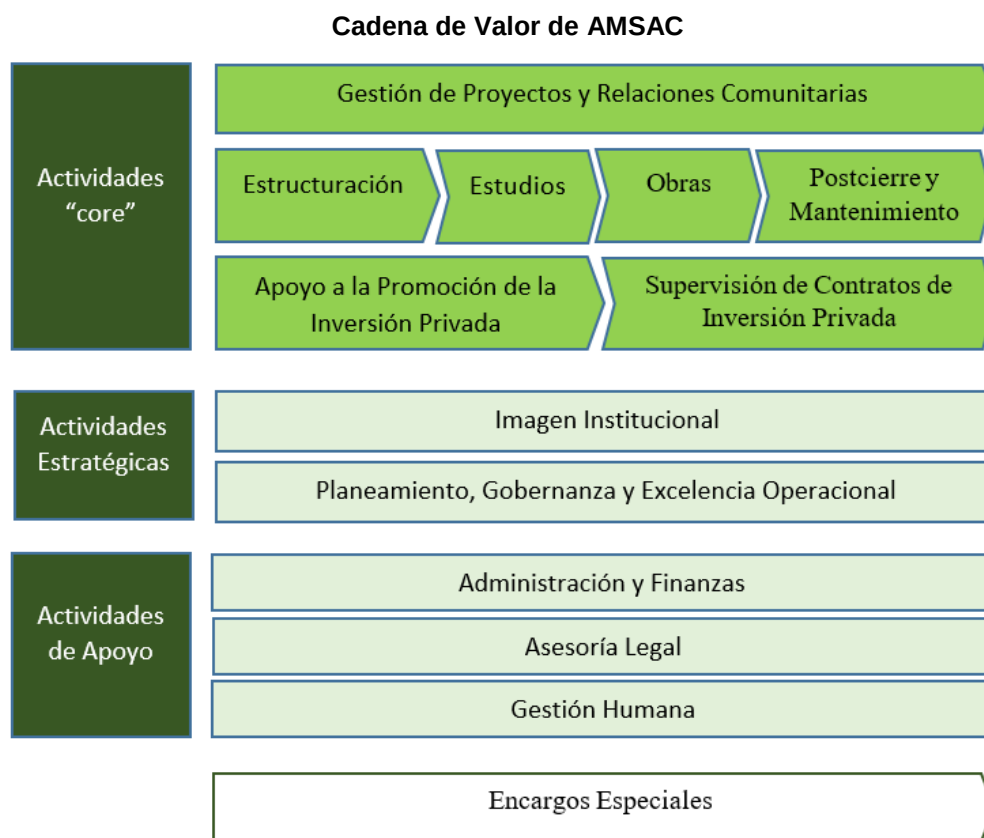
2.2.8 Cadena de Valor

Las actividades “core” de la empresa se expresan como proyectos de remediación ambiental y proyectos de inversión privada.

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

En las actividades estratégicas que permiten identificar mejoras y efectuar el control de los proyectos, están la imagen institucional, planeamiento, gobernanza y excelencia operacional. En las actividades de apoyo se encuentran la gestión legal, la gestión humana y la administración y finanzas que a su vez gestiona la logística, la contabilidad, presupuesto y tesorería y las tecnologías de información.

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



Elaboración: Propia

2.3 MATRIZ FODA

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

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos, principalmente de remediación ambiental	1. La gestión no se orienta a proyectos, se orienta a operaciones
2. AMSAC es la única empresa del Estado especializada en remediación ambiental	2. AMSAC no genera sus propios recursos para ser autosostenible
3. Equipo de profesionales expertos en las operaciones y con capacidad resolutive	3. Alta rotación de colaboradores y dificultad para cubrir la posición en corto tiempo, debido a la competencia por talentos con el sector minero y de construcción
4. Mantenimiento de la certificación ISO 9001, que asegura la gestión de la calidad en las operaciones	4. Débil cadena de aprovisionamiento (requerimientos, logística y contrataciones)
5. Sistema de Control Interno y Código de Buen Gobierno Corporativo implementados y en un marco de mejora continua	5. Escasa y poco adecuada difusión de los logros obtenidos por la empresa, dirigida a sus stakeholders.

Oportunidades	Amenazas
1. Importancia de la necesidad del crecimiento de la minería.	1. Alta dependencia en la planificación sectorial para la intervención integral de los PAM.
2. Relación con proyectos y operaciones mineras de grandes proporciones (Las Bambas, Toromocho, Magistral, La Granja, etc.).	2. Los fideicomisos para la remediación ambiental no cuentan con mecanismos de revolvencia de fondos.
3. Pertenencia de AMSAC al holding de FONAFE	3. Dependencia de consultores externos en la etapa de estudios.
4. Nueva normativa que agilizará los trámites de viabilidad de proyectos	4. La Ley de Contrataciones del Estado define plazos largos y con muchos riesgos
5. Posibilidad de contar con nuevos encargos de remediación de pasivos ambientales mineros y otros pasivos como hidrocarburos, pendientes de gestionar en el país	5. Entidades encargadas de la fiscalización ambiental consideran a AMSAC como una empresa minera.
6. Relevancia global del tema ambiental	6. Normatividad relacionada con el tema minero – ambiental está en varios sectores y niveles del Estado.
7. Nuevas tecnologías para el cuidado y recuperación del ambiente	7. Algunos actores sociales en contra de la minería, siendo la contaminación ambiental y compromisos no atendidos sus principales demandas.
8. Fuentes cooperantes internacionales se encuentran muy interesadas en la remediación ambiental	8. Paralización o suspensión de actividades por situaciones de emergencia, tales como la pandemia COVID-19, desastre natural u otros.
9. Abundancia de medios de comunicación para posicionar las actividades de la empresa	

Elaboración propia

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

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

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

3.1. MISIÓN



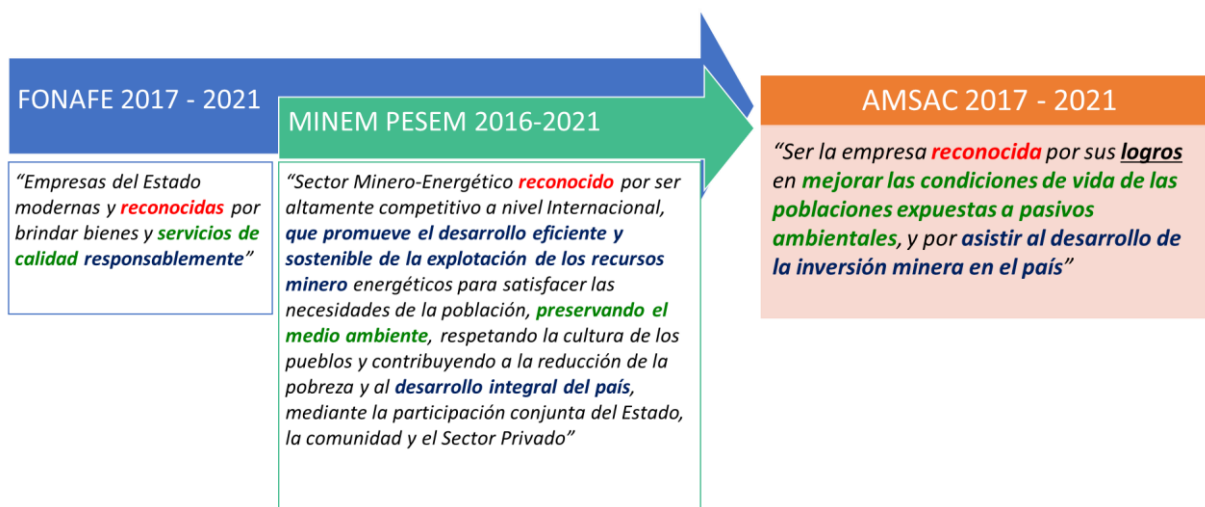
La Misión de AMSAC sustenta las siguientes ideas centrales:

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

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

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

3.2. VISIÓN



La Visión de AMSAC plantea las siguientes ideas centrales:

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

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



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

3.3. VALORES Y PRINCIPIOS

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

Valores y principios de AMSAC alineados a la Corporación

Valores	Principios
Excelencia en el Servicio: Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros stakeholders, y por ende al país con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.	Eficiencia y Generación de Valor: Actuamos con eficiencia y vocación de servicio al cliente, generando valor para las Empresas de nuestra corporación, los Ciudadanos y el País. Encaminamos todas nuestras acciones al logro de nuestros objetivos, optimizando el uso de recursos.
Compromiso: Somos una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y del cumplimiento responsable de nuestros compromisos.	Actuar con Responsabilidad: Cumplimos con nuestros objetivos haciéndonos cargo de los resultados y las consecuencias que pueden tener nuestras decisiones y actos en las Empresas de la corporación, la Sociedad y el medio ambiente.
Integridad: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.	Transparencia. Somos honestos y transmitimos a la sociedad información de la gestión de forma veraz, clara y oportuna.
Innovación: Promovemos el cambio promoviendo el desarrollo de nuevas ideas y el cuestionamiento de nuestros procesos y procedimientos, buscando la mejora continua con el objetivo de generar mayor valor.	Flexibles al Cambio. Damos la bienvenida a las nuevas ideas y a las soluciones ingeniosas, lo que nos permite seguir evolucionando, mejorando y afrontando nuevos retos.
Integración: Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y un espíritu colaborativo y solidario.	Trabajamos en Equipo. Buscamos la cohesión y colaboración hacia una dirección común y fomentamos la identificación con la empresa y la generación de sinergias.

Modificado por Acuerdo de Directorio 003-2018/003-FONAFE, para alinearse a los nuevos Valores de FONAFE.

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

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

4.1. EJES ESTRATÉGICOS

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



Elaboración propia

Eje I – Autosostenimiento de la Empresa

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

Eje II – Eficiencia de los Proyectos Ejecutados

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

Eje III – Creación de Valor Social y Ambiental

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

Eje IV – Gestión de la Gobernanza Corporativa

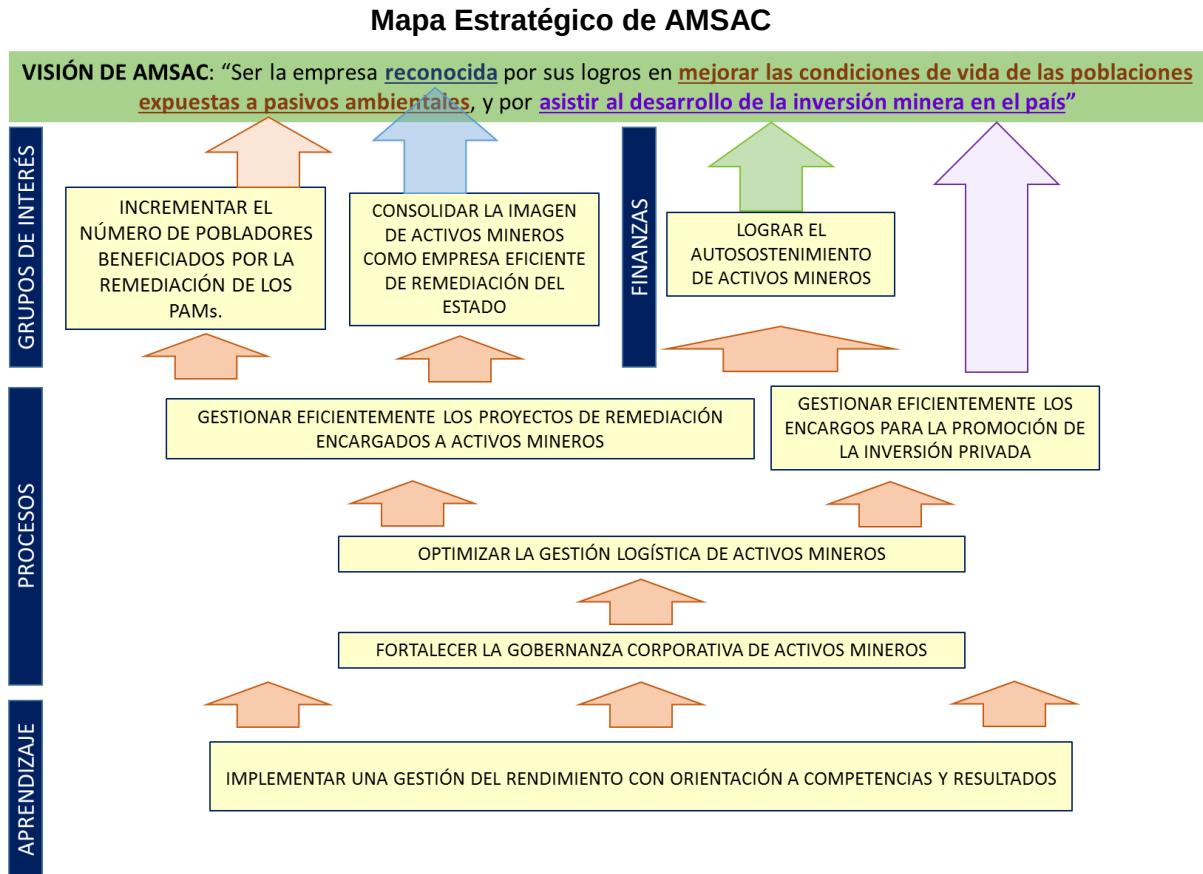
La gobernanza corporativa proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzarlos y supervisar su desempeño. En este eje se establece la implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

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

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

4.2. MAPA ESTRATÉGICO

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



Elaboración propia

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

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

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

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

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

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

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

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

OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC

Enlazado al Eje Estratégico I, se centra en la necesidad de que AMSAC esté en condiciones de solventar sus gastos operativos sin depender de transferencias externas. Para lograr la autosostenibilidad económica financiera, se busca reducir progresivamente el déficit financiero, planteando que los recursos provengan de nuevas fuentes de financiamiento, fundamentalmente de la aplicación del concepto “distribución de costos y gastos” (costo labor) relacionados a los encargos que recibe AMSAC, así como a través de otros mecanismos que reconozcan los costos incurridos por la empresa para el cumplimiento de nuestro objeto social. Según el Marco Macroeconómico Multianual, AMSAC invertiría entre los años 2020 y 2023 fondos por el orden de S/. 800 MM en proyectos de remediación, lo que deberá asociarse con la aplicación del costo labor.

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

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

Apuntala directamente a la visión de AMSAC, donde se remarca que el fin último de AMSAC, al ejecutar los proyectos de remediación, son las poblaciones y la mejora de sus condiciones de vida.

Este objetivo remarca el valor social y ambiental que la empresa provee, cuantificado a través de un índice que muestra el incremento paulatino del número de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación de los pasivos ambientales mineros (PAM) encargados a AMSAC considerando como línea base la información de la población al 2019.

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

Entre los años 2016 y 2017 se coordinó con el MINEM para que, en su condición de ente rector, encargue la remediación de ciertos Pasivos Ambientales Mineros (PAM) que, en el análisis, se consideraron estratégicos por su particular ubicación geográfica aledaña a proyectos mineros con potencial de desarrollo que se ven afectados por una percepción negativa de la minería, a la que se suma los PAM históricos abandonados sin remediar. Sin embargo, en el transcurso de estos años, el MINEM priorizó otros proyectos en el sector. No obstante, la coordinación continúa para la intervención de AMSAC en nuevos proyectos de remediación.

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

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

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

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

OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC

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

OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC

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



contrataciones, presentación de requerimientos, convocatoria de procesos y adjudicaciones, además de un control estricto en la administración de contratos.

OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC

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

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

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



Objetivos Estratégicos Institucionales

PERSPECTIVA	OEC FONAFE	OEI AMSAC	INDICADOR	u.m.	PESO	LÍNEA BASE		METAS				
						AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021
FINANCIERA	Incrementar la creación de valor económico	OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	Déficit económico del Fondo Operativo	%	15%	2016	39.83	20	20	10	0	0
GRUPOS DE INTERÉS	Incrementar el valor social y ambiental	OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAM	Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación	%	15%	-	-	-	93	100	97.43	100
	Fortalecer la gestión de RSC	OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	%	8%	2016	69.7	70	72.5	75	77.5	80
PROCESOS	Incrementar la creación de valor económico	OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI)	%	8%	-	-	-	-	-	100	100
			Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	MM de US \$	8%	2016	81.83	124	126	139	139	138
	Mejorar la calidad de bienes y servicios	OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)	%	15%	2016	100	100	100	100	100	100
	Mejorar la eficiencia operativa	OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC	%	10%	2018	63.37	100	100	100	100	100
	Fortalecer el gobierno corporativo	OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	Grado de implementación del CBGC	%	5%	2016	37.58	62.06	65	68	78.5	82.6
APRENDIZAJE	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación	OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	Proporción de personal abocado a las líneas de negocio	%	8%	2016	50	53.5	55	56.5	58	60
			Índice de clima laboral	%	8%	2016	68.31	70	73	76	79	82

Alineamiento de los OEI con los OEC y los OES

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

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

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

Se han definido 13 acciones para alcanzar los ocho objetivos del PEI de AMSAC; a continuación, se muestra la Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales.

Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	ÁREA RESPONSABLE
OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	Lograr el financiamiento de las operaciones administrativas de AMSAC	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General
	Asegurar los recursos para la implementación de los proyectos de remediación	Muy Alta		X	X	X	X	Gerencia General
OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAM	Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	Implementar un plan de consolidación de la imagen empresarial de AMSAC	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General (Imagen Institucional)
OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo del seguimiento de los compromisos de inversión y de la acreditación de pagos de las empresas que mantienen contratos	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Inversión Privada
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo de remediación ambiental	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
	Implementar una metodología internacional en la gestión de los proyectos que ejecuta AMSAC	Alta		X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)
OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	Lograr la eficacia en los procesos de contratación	Muy Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Administración y Logística)
OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	Consolidar el Sistema de Control Interno en AMSAC	Media	X	X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)
	Consolidar el Código de Buen Gobierno Corporativo en AMSAC	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Planeamiento y Mejora Continua)
OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	Fomentar la integración de profesionales con certificaciones en gestión de proyectos.	Alta		X	X			Gerencia General (Oficina de Gestión Humana)
	Lograr un adecuado desempeño del personal	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Gestión Humana)
	Mantener al personal debidamente motivado y contento	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia General (Oficina de Gestión Humana)

8. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES

Indicador 1: Déficit económico del Fondo Operativo.

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Lograr el autosostenimiento de AMSAC				
Nombre del Indicador	Déficit económico del fondo operativo				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	Déficit en el fondo operativo al cierre del año / Ejecución anual del fondo operativo				
Área responsable	Gerencia General				
Fuente de información	Informe de Ejecución Presupuestal				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			-	-	39.83
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	20.00	20.00	10.00	0	0
Valor de referencia	Para cada año, el VR es + 20 en su propia meta				

Indicador 2: Índice de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación

Perspectiva	Clientes (Grupos de Interés)	
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental	
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAM	
Nombre del Indicador	Índice de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)	
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Número de personas en áreas encargadas a AMSAC remediadas o en proceso de remediación})}{(\text{Número de personas en áreas encargadas de AMSAC})} \times 100$	
Área responsable	Gerencia de Operaciones	
Fuente de información	Informe de cumplimiento del Plan de Operaciones	
Datos históricos	Año 2018	Año 2019
	97.2	97.2
Metas	Año 2020	Año 2021
	97.4	100.0
Valor de referencia	0	
Notas	En la fórmula de cálculo, se define como "en proceso de remediación" a los PAM y proyectos que cuentan con plan de cierre o instrumento ambiental aprobado y/o éstos no se encuentran estables.	

Indicador 3: Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés.

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

Indicador 4: Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI).

Perspectiva	Procesos	
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico	
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	
Nombre del Indicador	Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI)	
Unidad de medida	Porcentaje	
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)	
Fórmula de cálculo	$SPI = \text{Valor Ganado del Programa} / \text{Valor Planificado del Programa}$	
Área responsable	Gerencia de Inversión Privada	
Fuente de información	Reporte de ejecución de compromisos de inversión	
Metas	Año 2020	Año 2021
	100.0	100.00
Valor de referencia	0	

Indicador 5: Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas.

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada				
Nombre del Indicador	Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros, por parte de las empresas inversionistas				
Unidad de medida	Millones de Dólares (MM de US \$)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Monto acreditado por regalías u otros de los proyectos mineros de inversión privada bajo supervisión de AMSAC (*)				
Área responsable	Gerencia de Inversión Privada				
Fuente de información	Reporte de ejecución de pagos por regalías u otros				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			120.13	55.63	81.83
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	124.00	126.00	139.00	139.00	139.00
Valor de referencia	0				
Notas	En la fórmula de cálculo, se incluye las regalías por el usufructo de la Central Hidroeléctrica de Yuncán				

Indicador 6: Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital).

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

Indicador 7: Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC.

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

Indicador 8: Nivel de implementación del CBGC.

Perspectiva	Procesos	
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer el gobierno corporativo	
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	
Nombre del Indicador	Nivel de implementación del CBGC	
Unidad de medida	Porcentaje	
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)	
Fórmula de cálculo	Porcentaje de cumplimiento de los principios del CBGC según herramienta de FONAFE	
Área responsable	Oficina de Planeamiento y Mejora Continua	
Fuente de información	Informe de cumplimiento de los principios del CBGC	
Datos históricos	Año 2018	Año 2019
	50.0	75.4
Metas	Año 2020	Año 2021
	78.5	82.6
Valor de referencia	0	

Indicador 9: Proporción de personal abocado a las líneas del negocio.

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados				
Nombre del Indicador	Proporción de personal abocado a las líneas del negocio				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Puestos CAP de los órganos de línea}) / (\text{Puestos CAP de la empresa}) \times 100 (*)$				
Área responsable	Oficina de Gestión Humana				
Fuente de información	Reporte de personal CAP de AMSAC.				
Datos históricos			Año 2014	Año 2015	Año 2016
			45.21	45.21	50.00
Metas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
	53.5	55.0	56.5	58.0	60.0
Valor de referencia	0				
Notas	En la fórmula de cálculo se contabilizan los CAP a plazo fijo e indeterminado sin incluir las tres posiciones del OCI				

Indicador 10: Índice de clima laboral.

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



ACTIVOS MINEROS S.A.C.

T.S.D. N° 018 - 2020

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° 437-2020-AM de fecha 11 de junio del año 2020, realizada bajo la Presidencia interina del Lic. Carlos Mora Bernasconi, contando con el quórum reglamentario, el Directorio adoptó el Acuerdo que corre en Acta, cuyo texto es el siguiente:

APROBACIÓN DE LA SEGUNDA MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021 DE AMSAC

ACUERDO N° 01-437-2020:

VISTOS: El Resumen Ejecutivo 007-2020-GG de la Gerencia General, el Informe N° 004-2020-GG/OPMC de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua, el Informe Legal de fecha 28.5.2020, y **OÍDA** la exposición del Gerente General:

El Directorio por unanimidad y luego de una breve deliberación;

ACORDÓ:

1. Aprobar el proyecto de segunda modificación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, el cual contiene la Matriz Estratégica Modificada, conforme al siguiente detalle:

INDICADOR	u.m.	PESO	METAS	
			2020	2021
Déficit económico del Fondo Operativo	%	15%	0	0
Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación	%	15%	97.4	100
Índice de personas expuestas a riesgos de PAM encargados a AMSAC al 2016	%	-	-	-
Porcentaje de Pasivos Ambientales Estratégicos en obras o remediados	%	-	-	-
Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	%	8%	77.5	80
Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI)	%	8%	100	100
Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos	MM de US \$	-	-	-
Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	MM de US \$	8%	139	138
Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)	%	15%	100	100
Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC	%	10%	100	100
Grado de implementación del CBGC	%	5%	78.5	82.6
Proporción de personal abocado a las líneas de negocio	%	8%	58	60
Índice de clima laboral	%	8%	79	82

2. Disponer se realicen las gestiones necesarias para su remisión y aprobación por FONAFE.
3. Encargar al Gerente General la implementación del presente acuerdo.
4. Dispensar el presente acuerdo de la lectura y aprobación del Acta.

Lima, 16 de junio de 2020.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a long horizontal stroke extending to the right.

Renato Barraza Lescano
Secretario de Directorio



Señor
Marcos Antonio Montenegro Criado
Gerente General
ACTIVOS MINEROS SAC
Presente.-

Asunto : Aprobación de la Segunda Modificación del Plan Estratégico
2017-2021

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, a fin de informarle que mediante Resolución N° 055-2020/DE-FONAFE de fecha 07 de agosto de 2020, la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobó las modificaciones del Plan Estratégico 2017-2021 de su representada, las mismas que se encuentran anexadas al presente documento.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Héctor Buzaglo de Bracamonte
Gerente Corporativo de Planeamiento
y Control de Gestión

• **Anexo 1: Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
1. Conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos, principalmente de remediación ambiental.	1. La gestión no se orienta a proyectos, se orienta a operaciones.
2. AMSAC es la única empresa del Estado especializada en remediación ambiental.	2. AMSAC no genera sus propios recursos para ser autosostenible.
3. Equipo de profesionales expertos en las operaciones y con capacidad resolutive.	3. Alta rotación de colaboradores y dificultad para cubrir la posición en corto tiempo, debido a la competencia por talentos con el sector minero y de construcción.
4. Mantenimiento de la certificación ISO 9001, que asegura la gestión de la calidad en las operaciones.	4. Débil cadena de aprovisionamiento (requerimientos, logística y contrataciones).
5. Sistema de Control Interno y Código de Buen Gobierno Corporativo implementados y en un marco de mejora continua.	5. Escasa y poco adecuada difusión de los logros obtenidos por la empresa, dirigida a sus stakeholders.
Oportunidades	Amenazas
1. Importancia de la necesidad del crecimiento de la minería.	1. Alta dependencia en la planificación sectorial para la intervención integral de PAM.
2. Relación con proyectos y operaciones mineras de grandes proporciones (Las Bambas, Toromocho, Magistral, La Granja, etc.).	2. Los fideicomisos para la remediación ambiental no cuentan con mecanismos de revolvencia de fondos.
3. Pertenencia de AMSAC al holding de FONAFE	3. Dependencia de consultores externos en la etapa de estudios.
4. Nueva normativa que agilizará los trámites de viabilidad de proyectos.	4. La Ley de Contrataciones del Estado define plazos largos y con muchos riesgos.
5. Posibilidad de contar con nuevos encargos de remediación de pasivos ambientales mineros y otros pasivos como hidrocarburos, pendientes de gestionar en el país.	5. Entidades encargadas de la fiscalización ambiental consideran a AMSAC como una empresa minera.
6. Relevancia global del tema ambiental.	6. Normatividad relacionada con el tema minero – ambiental está en varios sectores y niveles del Estado.
7. Nuevas tecnologías para el cuidado y recuperación del ambiente.	7. Algunos actores sociales en contra de la minería, siendo la contaminación ambiental y compromisos no atendidos sus principales demandas.
8. Fuentes cooperantes internacionales se encuentran muy interesadas en la remediación ambiental.	8. Paralización o suspensión de actividades por situaciones de emergencia, tales como la pandemia COVID-19, desastre natural u otros.
9. Abundancia de medios de comunicación para posicionar las actividades de la empresa.	



- **Anexo 2: Matriz Estratégica de Activos Mineros S.A.C.**

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Objetivo Estratégico Institucional EPE	Indicadores	Unidad de Medida	Ponderación %	LB Año	LB Valor	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Financiera	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 1. Lograr el autosostenimiento de AMSAC	1. Déficit económico del Fondo Operativo	%	15	2016	39.83	20	20	10	0	0
Grupos de interés	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEI 2. Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	2. Índice de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación	%	15	2017	85.00	-	93	100	97.43	100
	OEC 7. Fortalecer la gestión de RSC	OEI 3. Consolidar la imagen de AMSAC como una empresa eficiente de remediación del Estado.	3. Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	%	8	2016	69.7	70	72.5	75	77.5	80
Procesos	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 4. Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	4. Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI)	%	8	-	-	-	-	-	100	100

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Objetivo Estratégico Institucional EPE	Indicadores	Unidad de Medida	Ponderación %	LB Año	LB Valor	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Procesos	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OEI 4. Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	5. Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	MM de US \$	8	2016	81.83	124	126	139	139	138
	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 5. Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	6. Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)	%	15	2016	100	100	100	100	100	100
	OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa	OEI 6. Optimizar la gestión logística de AMSAC	7. Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC	%	10	2016	63.37	100	100	100	100	100
	OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 7. Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	8. Grado de implementación del CBGC	%	5	2016	37.58	62.06	65	68	78.5	82.6

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Objetivo Estratégico Institucional EPE	Indicadores	Unidad de Medida	Ponderación %	LB Año	LB Valor	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021
Aprendizaje	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI 8. Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	9. Proporción de personal abocado a las líneas del negocio	%	8	2016	50	53.5	55	56.5	58	60
			10. Índice de clima laboral	%	8	2016	68.31	70	73	76	79	82