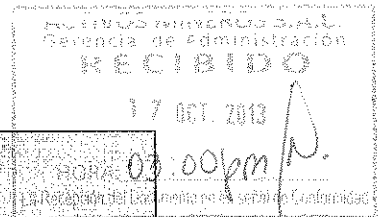




ACTIVOS MINEROS S.A.C.

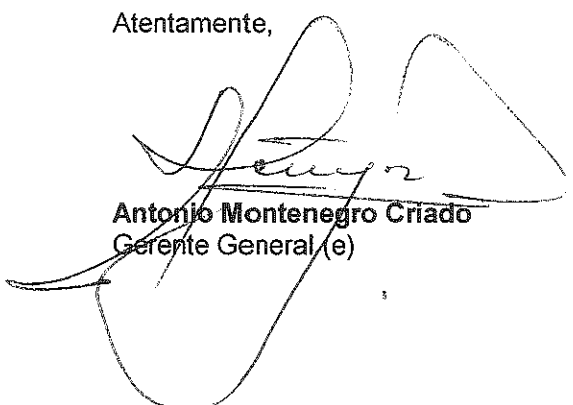


MEMORANDO N° 198-2013-GG	
PARA	A. Pérez, Gerente de Operaciones A. Torres, Gerente de Administración (e) ✓ E. Román, Gerente de Post Privatización (e) Gerencia Legal
ASUNTO	Plan Estratégico 2013-2017 de Activos Mineros S.A.C.
REFERENCIA	Oficio SIED N° 406-2013/DE/FONAFE
FECHA	17 de octubre de 2013

Adjunto sirvanse encontrar el Oficio SIED de la referencia mediante el cual nos comunican la aprobación del Plan Estratégico 2013-2017 de Activos Mineros, que también se adjunta, debidamente aprobado por FONAFE, para su conocimiento.

Asimismo, cada Gerencia será responsable en el marco de sus competencias a dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y específicos del Plan Estratégico, debiendo reportar mensualmente el nivel de cumplimiento de las metas programadas para dicho efecto.

Atentamente,


Antonio Montenegro Criado
Gerente General (e)



FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO

Firmado Digitalmente: AUQUI
CACERES Mercedes Victoria
(FAU20458805662)
Fecha: 2013.10.09 10:41:11 COT

Señor
Antonio Montenegro Criado
Gerente General (e)
ACTIVOS MINEROS S.A.C.
Presente. -

Asunto: Aprobación de Plan Estratégico 2013 - 2017

De mi consideración:

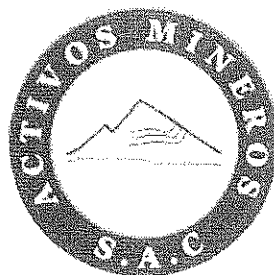
Es grato dirigirme a usted, a fin de informarle que mediante Acuerdo N° 003-2013/012-FONAFE de fecha 03 de octubre de 2013, el Directorio de FONAFE aprobó el Plan Estratégico 2013-2017 de su representada, que se anexa al presente documento.

Cabe precisar que dicho Plan será ratificado por la Junta General de Accionistas de su empresa, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 7.4 del artículo 7° del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031, aprobado mediante Decreto Supremo N° 176-2010-EF.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Adjunto.



Plan Estratégico 2013-2017
Activos Mineros S.A.C.



Tabla de contenido

Lista de Acrónimos	3
Introducción	4
Metodología	5
Modelo de planificación de Activos Mineros	6
Rumbo estratégico de Activos Mineros	7
1 Misión de Activos Mineros	7
2 Visión de Activos Mineros	7
3 Rol de Activos Mineros S.A.C.	8
4 Valores de Activos Mineros S.A.C.	10
5 Diagnóstico Institucional (FODA)	11
5.1 Diagnóstico externo	11
5.2 Diagnóstico interno	26
6 Objetivos Estratégicos Generales y Objetivos Estratégicos Específicos de Activos Mineros	37
Estrategia de Activos Mineros 2013 – 2017	37
7 Mapa Estratégico	40
8 Matriz estratégica de Activos Mineros	41
ANEXOS	45
Anexo 1: Documentos revisados	46
Anexo 2: Entrevistas realizadas	49
Anexo 3: Taller 1 – Planeamiento Estratégico de Activos Mineros S.A.C.	50
Anexo 4: Reuniones de trabajo post taller 1	50
Anexo 5: Taller 2 – Planeamiento Estratégico de Activos Mineros S.A.C.	51
Anexo 6: Reuniones de trabajo post taller 2	51
Anexo 7: Taller 3 – Presentación de la Propuesta de Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C. 2013-2017 al equipo gerencial	52
Anexo 8: Taller 4 – Presentación de la Propuesta de Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C. 2013-2017 al personal	52
Anexo 9. Gestión de Asuntos Estratégicos de AMSAC	53
Anexo 10: Identificación de Riesgos	55
Anexo 11: Matriz estratégica de Activos Mineros extendida	57
Anexo 12: Glosario de términos y definiciones	63



Lista de Acrónimos

AMSAC	Activos Mineros Sociedad Anónima Cerrada
ANA	Autoridad Nacional del Agua
CGR	Contraloría General de la República
DGAAM	Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros del MEM
FONAFE	Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado
FONAM	Fondo Nacional del Ambiente
LCE	Ley de Contrataciones del Estado
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MINAM	Ministerio del Ambiente
OCI	Órgano de Control Interno
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
ONG	Organización no gubernamental
OSCE	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
PAC	Plan Anual de Contrataciones
PAMA	Plan de Adecuación y Manejo Ambiental
SCI	Sistema de Control Interno
SEIA	Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental
SNEFA	Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental
SNGA	Sistema Nacional de Gestión Ambiental
SINIA	Sistema Nacional de Información Ambiental
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública



Plan Estratégico de Activos Mineros 2013-2017

Introducción

El presente documento contiene el Plan Estratégico de Activos Mineros 2013 – 2017, conforme a lo dispuesto en los lineamientos de formulación establecidos por FONAFE en su Acuerdo de Directorio N° 003-2013/002-FONAFE del 5 de febrero de 2013, acogiendo adicionalmente la recomendación realizada mediante Oficio Circular SIED N° 017-2013/GO/FONAFE

Esta herramienta de planeamiento ha sido elaborada con la finalidad de actualizar el rumbo estratégico de la empresa, teniendo en cuenta la redefinición de su objeto social según la modificación parcial de su estatuto social de fecha 1 de junio de 2012. Asimismo, el presente plan responde al requerimiento de alinear la estrategia de la empresa con el Plan Estratégico Corporativo 2013-2017 de FONAFE y con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012-2016 del Sector Energía y Minas.

Los componentes incluidos en este plan son los siguientes:

- Rumbo Estratégico: Misión, Visión y Valores
- Rol de Activos Mineros
- Diagnóstico estratégico (FODA)
- Estrategia 2013-2017 de Activos Mineros
- Objetivos estratégicos y específicos, y su vinculación con la estrategia de Activos Mineros
- Mapa estratégico de Activos Mineros
- Matriz estratégica de Activos Mineros, conforme a los lineamientos de FONAFE y adaptada a la cartera de empresas a la que pertenece (Empresas Diversas) y al sector de la actividad al cual está adscrita (Energía y Minas).

Para la elaboración del Plan Estratégico 2013-2017, se ha contado con la participación y asesoría de la empresa consultora GERENS, que cuenta con amplia experiencia en el rubro con diversas entidades del estado y con empresas vinculadas del sector minero.



Metodología

La metodología empleada tuvo un enfoque participativo en la cual se facilitó un proceso de búsqueda de consenso y alineamiento partiendo del plan estratégico actual y de los resultados logrados en los últimos años. A continuación, se describen las actividades desarrolladas.

a. Revisión de documentos

Se revisó la información relevante para el desarrollo del plan estratégico, tales como documentos de gestión de AMSAC, el marco normativo relacionado a los pasivos ambientales del sector minero, la promoción de la inversión privada, el Sistema Nacional de Inversión Pública, los planes estratégicos de sectores vinculados a las actividades de AMSAC, entre otros.

La lista detallada de los documentos revisados se encuentra en el Anexo 1 del presente informe.

b. Entrevistas

Se realizaron entrevistas con directores, gerentes y supervisores, con funcionarios de entidades vinculadas a las actividades de la empresa (FONAFE, PROINVERSION, Dirección General de Políticas de Inversión del Ministerio de Economía y Finanzas, entre otros). El Anexo 2 contiene el listado de personas entrevistadas.

A través de estas entrevistas, se recogió información y aportes sobre el rumbo estratégico de AMSAC (misión y visión) y el diagnóstico estratégico. También, se recopilaron ideas para el planteamiento de objetivos y planes de acción.

c. Talleres de formulación del Plan Estratégico

Se realizaron dos talleres de formulación:

El primero se llevó a cabo el martes 9 de abril de 2013, con el objetivo de recoger información sobre los avances en el año 2012 respecto al cumplimiento del Plan Estratégico vigente, asuntos estratégicos, misión, visión, diagnóstico estratégico y objetivos de AMSAC; así como también promover el alineamiento del equipo de funcionarios de la empresa a través del pensamiento estratégico compartido.

En el segundo taller, realizado el 29 de abril de 2013, se presentaron los avances en la elaboración de los elementos del rumbo estratégico. Así mismo, se discutieron los objetivos, sus indicadores y metas, y se propusieron planes de acción.

En los Anexos 3 y 5, se detallan las agendas y los listados de participantes los principales en cada uno de los talleres.



d. Reuniones de trabajo post-talleres

A fin de completar la información faltante y de validar los avances del Plan Estratégico, se realizaron reuniones de trabajo con gerentes y supervisores de la empresa luego de los Talleres 1 y 2. La relación de entrevistados se encuentra en los Anexos 4 y 6.

e. Talleres de presentación de la propuesta del Plan Estratégico

Se realizaron dos talleres de presentación:

El Taller 3 se llevó a cabo el 15 de mayo de 2013 y estuvo dirigido al equipo de gerentes de la empresa. Este taller sirvió para recoger comentarios y sugerencias con el objetivo de mejorar la formulación del plan.

El Taller 4 se llevó a cabo el 22 de mayo de 2013 y estuvo dirigido a todo el personal de AMSAC. Este taller, que contó con la participación masiva del personal de la empresa, sirvió para socializar el plan entre todo el personal y, también, para recibir sus sugerencias.

En los Anexos 7 y 8, se muestran las listas de asistentes a los Talleres 3 y 4

Modelo de planificación de Activos Mineros

El modelo de planificación de AMSAC contiene los siguientes elementos:

Un **rumbo estratégico** compuesto por la misión, visión y valores. La visión corresponde a una imagen ambiciosa de la situación deseable, mientras que la misión define la razón por la cual existe la empresa; además, los valores rigen la conducta o el accionar de AMSAC.

Un **diagnóstico estratégico**, el cual constituye un inventario de la situación actual de la empresa que incluye los factores internos (fortalezas y debilidades) tales como estructura organizacional, recursos y capacidades, etc., y los factores externos (oportunidades y amenazas) que involucran aspectos del entorno económico, social, ambiental, político, entre otros.

Una **estrategia** que permita hacer realidad la misión y visión (a dónde se quiere llegar) a partir del diagnóstico estratégico (los factores que tiene AMSAC a su favor y en contra). Dicha estrategia incluye los grandes temas estratégicos que la empresa requiere abordar y, en cada tema, se incluyen los objetivos a lograr.

Un **sistema de ejecución, seguimiento y monitoreo** de la estrategia de AMSAC, constituido por:



- o La **Matriz Estratégica** elaborada según los lineamientos de FONAFE¹, la misma que contiene los objetivos estratégicos y específicos, indicadores, unidad de medida del indicador, metas anuales dentro del horizonte temporal del plan, y forma de cálculo del indicador. Se complementa esta matriz, que se muestra en la sección 8, con un **mapa estratégico** que ilustra las relaciones de causa y efecto entre los objetivos antes mencionados.

En resumen, el modelo de planificación de Activos Mineros involucra lo siguiente:

- ¿A dónde queremos llegar? (rumbo estratégico)
- ¿Qué elementos tenemos a favor y en contra para llegar a donde queremos? (diagnóstico FODA)
- ¿Qué buscaremos lograr y qué haremos para llegar a donde queremos, aprovechando lo que tenemos a favor y mitigando lo que tenemos en contra? (estrategia)
- ¿Cómo sabremos que hemos logrado llegar a donde queremos? (sistema de seguimiento y monitoreo).

Rumbo estratégico de Activos Mineros

1 Misión de Activos Mineros

La siguiente es la Misión de Activos Mineros:

MISIÓN DE ACTIVOS MINEROS

Remediar pasivos ambientales mineros, articular actores para obtener la aceptación social y atender encargos especiales del Estado para contribuir a la promoción de la inversión privada en el sector minero.

2 Visión de Activos Mineros

La siguiente es la Visión de Activos Mineros:

VISIÓN DE ACTIVOS MINEROS

Ser la empresa del Estado líder en remediación ambiental minera, reconocida por devolver vida a las áreas disturbadas por la minería y por contribuir al desarrollo sostenible del país en alianza con la inversión privada.

¹ Lineamientos para la formulación, elaboración, aprobación y modificación del PE de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobados por Acuerdo de Directorio N° 003-2013/002-FONAFE del 5 de febrero de 2013



3 Rol de Activos Mineros S.A.C.

Activos Mineros S.A.C. (AMSAC) es una empresa pública de derecho privado, que cuenta con personería jurídica, está adscrita al sector Energía y Minas, y se encuentra bajo la supervisión y ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). La empresa se crea sobre la base de la aplicación de lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 070-92-PCM.

El Decreto Supremo N° 058-2006-EM publicado el 4 de Octubre del 2008 dispuso que Activos Mineros S.A.C. asuma directamente la conducción de los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), planes de cierre y remediación ambiental de CENTROMIN PERU S.A. y de otras empresas de propiedad del Estado.

Asimismo, según lo indicado en el "Plan de Promoción de la Inversión Privada en Activos Mineros S.A.C." (Cuya aprobación fue ratificada por Resolución Suprema N° 092-2010-EF), la empresa tiene el encargo de prestar toda clase de apoyo a PROINVERSION 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, FONAFE y PROINVERSION.

Nuevos encargos para Activos Mineros

El 1 de junio de 2012 se modificó parcialmente el estatuto social de la empresa, especificando en su Artículo 2° el siguiente objeto de la sociedad:

El desarrollo de actividades mineras, industriales y complementarias, así como el desarrollo de actividades relacionadas a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica.

La remediación de pasivos ambientales mineros inventariados y calificados como de alto riesgo para la salud y seguridad humana y para el medio ambiente por la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas, y que cuenten o no con responsables identificados.

El apoyar a PROINVERSION, o al ente que lo sustituya, en las actividades que resulten necesarias para la ejecución de los procesos de promoción de la inversión privada, la supervisión del cumplimiento de las obligaciones contractuales de los inversionistas y la administración de los activos y pasivos que le sean encargados por las entidades del Sector Energía y Minas, FONAFE,



PROINVERSION o cualquier otra entidad por disposición del Gobierno.

El desarrollo de cualquier otra actividad comercial, industrial, ambiental, económica, incluidas las actividades metalúrgicas, que tenga a bien encargar el Estado Peruano a través de las entidades que la conforman.

En este contexto, el rol de Activos Mineros ha cobrado mayor importancia ante una serie de nuevos encargos, los mismos que buscan contribuir a la solución de diversos problemas de gran impacto económico, social y medioambiental para el país.

Los principales nuevos encargos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

Remediación de pasivos ambientales de alto riesgo. Dentro de este concepto, AMSAC ha recibido los siguientes encargos:

- La remediación de un primer lote de 272 pasivos, listados en la Resolución Ministerial N° 482-2012-MEM/DM.
- La remediación de un segundo lote de 203 pasivos, listados en la Resolución Ministerial N° 094-2013-MEM/DM.

Encargos especiales. AMSAC ha recibido o podrá recibir encargos especiales para atender diversos temas de interés para el Estado Peruano. Entre estos se encuentran:

- El Decreto Supremo que otorga encargo especial a la empresa Activos Mineros S.A.C. y dicta medidas complementarias para la comercialización de oro y promoción de la formalización de los pequeños productores mineros y productores mineros artesanales (Decreto Supremo N° 012-2012-EM)
- La ejecución de labores de prevención contra la temporada de lluvias y la ejecución de obras de infraestructura hidráulica en la zona de influencia del Proyecto Conga, como resultado del acuerdo N° 3 contenido en el Acta de Acuerdos suscrita entre los Representantes del Gobierno Central y las Organizaciones e Instituciones de la Región Cajamarca el 27 de diciembre de 2011 (Acuerdo de PROINVERSION N° 455-2012-CPV, adoptado en Sesión del Consejo Directivo del 3 de enero de 2012)
- La incorporación en el Proyecto Integral Agua - Minería - Agropecuaria para la solución a la problemática de la minería informal en Piura, contenida en el acuerdo de PROINVERSION N° 457-2012-CPV del 19 de enero de 2012.



4 Valores de Activos Mineros S.A.C.

Además del Código Marco de Ética de los Trabajadores de las Empresas del Estado, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 010-2006/004-FONAFE y adoptado por Activos Mineros mediante Memorándum Interno N° 016-2009-SD, los siguientes son los valores que guían el accionar de la empresa:

Sentido de urgencia: Enfrentamos constantemente nuevos retos en nuestra organización, buscando que todos nuestros procesos se realicen con celeridad y eficiencia manteniendo un control adecuado sobre ellos.

Rendición de cuentas: Somos muy conscientes de la necesidad de ser responsables de alcanzar las metas previstas y de rendir cuentas sobre los resultados obtenidos.

Desarrollo sostenible: Conjugamos los aspectos técnicos y económicos con los sociales y ambientales.

Trabajo en equipo: Realizamos esfuerzos colaborativos y coordinados entre las diferentes áreas, basado en el respeto mutuo y la confianza, que nos permiten asumir responsabilidades conjuntas para el logro de los objetivos institucionales.

Integridad personal: Obramos con rectitud y probidad. Actuamos en consonancia con lo que expresamos. Comunicamos las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estamos dispuestos a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles. Honramos nuestros compromisos con nuestros colaboradores y otros grupos de interés y cumplimos con el marco legal y las normas institucionales.

Excelencia operativa: Buscamos altos niveles de calidad y eficiencia en todo lo que hacemos y promovemos la mejora continua de nuestros procesos.

Como base para la discusión y reflexión sobre los aspectos claves que debe abordar el Plan Estratégico 2013-2017 de AMSAC, se propusieron una serie de asuntos estratégicos y preguntas centrales orientadoras (Cuadro 1). Estos asuntos se muestran ordenados de mayor a menor importancia.

Cuadro 1. Asuntos estratégicos de AMSAC

1. Nueva misión y visión frente a nuevo estatuto	¿Qué cambios en la misión y visión son requeridos frente a los estatutos modificados de AMSAC?
2. Estructura organizacional de AMSAC	¿Qué se requiere para contar con la nueva estructura organizacional de AMSAC, a fin que pueda cumplir con su misión y visión?



ANEXO 8. PREGUNTAS PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO

3. Pasivos de alto riesgo	¿Qué puede hacer AMSAC para remediar pasivos de alto riesgos eficaz y eficientemente, dentro de plazos razonables?
4. Encargos especiales (Conga y otros)	¿Cómo gestionar los encargos especiales evitando que AMSAC se desvíe del logro de su visión y misión?
5. Minería informal / comercialización del oro	¿Qué necesita hacer AMSAC respecto a la minería informal y a la comercialización del oro, dado el poco progreso en su tratamiento a la fecha?
6. Fondos para remediación y encargos	Dado que las remediaciones requieren de grandes cantidades de recursos, ¿cuál deberá ser la estrategia para abordar los encargos de pasivos ambientales mineros?
7. Procesos de contratación de obras	¿Cómo contratar empresas competentes dentro de los plazos establecidos?

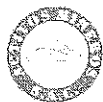
A partir de las respuestas a dichas preguntas se aclararon algunas premisas del planeamiento estratégico y, a la vez, se tuvieron elementos para proponer objetivos y planes de acción.

5 Diagnóstico Institucional (FODA)

En las siguientes secciones se listan los factores identificados en el análisis estratégico de Activos Mineros. Los sustentos de cada uno de estos factores pueden ser consultados en el Anexo 9.

5.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo comprende las oportunidades y las amenazas de la empresa. Las listas a continuación presentan dichos factores ordenados de mayor a menor importancia.



Oportunidades

- O1. Remediación de pasivos ambientales mineros genera alto impacto en la mejora de la imagen de la minería y de la labor del Estado
- O2. Importancia que da el Estado Peruano a la promoción de la inversión en minería, al tema ambiental y al rol que cumple AMSAC
- O3. Convenios de cooperación técnica internacional para la remediación de pasivos ambientales mineros enfocados en la mejora de procedimientos y competencias del personal
- O4. Disponibilidad de soluciones de Tecnología de Información y Comunicación para la modernización de la empresa

O1. Remediación de pasivos ambientales mineros genera alto impacto en la mejora de la imagen de la minería y de la labor del Estado

Los conflictos sociales mineros tienen alta incidencia en el país (ver sustento de la Amenaza 4), situación que está fuertemente vinculada a la capacidad de gestión socio ambiental del Estado². Al respecto, la Defensoría del Pueblo ha identificado cuatro principales aspectos en los cuales el Estado no ha desempeñado adecuadamente su labor; uno de ellos es la existencia de pasivos ambientales mineros³.

El Ministerio de Energía y Minas, en respuesta a este problema, elabora un inventario de pasivos ambientales mineros, lo cual es el punto de partida para resolverlo. El inventario actual consta de 7,576 pasivos⁴; sin embargo, en la mayoría de ellos no se ha identificado a los responsables de su generación; por ello, y en resguardo del interés público, el sector Energía y Minas encargó a AMSAC la remediación de 475 pasivos calificados de muy alto riesgo y alto riesgo.

La mejora de la gestión gubernamental en el manejo de los pasivos ambientales, dentro de la cual Activos Mineros tiene un rol importante, permitirá superar la imagen de que "la minería contamina" al mostrar las zonas impactadas después de la remediación. Ello reducirá las tensiones sociales que se generan por la actividad minera.

O2. Importancia que da el Estado Peruano a la promoción de la inversión en minería, al tema ambiental y al rol que cumple AMSAC

Los lineamientos estratégicos del sector Energía y Minas, recogidos en su PESEM 2012-2106, priorizan la promoción de la inversión privada en el

² Defensoría del Pueblo (2012). Decimoquinto Informe Anual de la Defensoría del Pueblo al Congreso de la República.

³ Defensoría del Pueblo (2012), *op. cit.*

⁴ RM N° 393-2012-MEM/DM



sector minero, así como las consideraciones ambientales vinculadas a dicha actividad, tal como se detalla en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Lineamientos de política en Minería y Asuntos Ambientales

	- Actualizar las normas mineras con el objeto de optimizar la estabilidad jurídica de las inversiones, mejorar las condiciones para la inversión privada en las actividades de exploración y explotación de recursos minerales (...)
Sector Minería	- <u>Propiciar que las actividades mineras se desarrollen en condiciones de mayor seguridad para los trabajadores y la sociedad</u>, preservando el medio ambiente y manteniendo relaciones armoniosas con la comunidad - <u>Mitigar los efectos sociales, ambientales y de seguridad de la pequeña minería y minería artesanal</u> - Fortalecer el marco legal y el control del medio ambiente a través de un marco legal completo y actualizado
Asuntos Ambientales	- Cumplir con los compromisos adquiridos en los instrumentos internacionales (...) relacionados a los aspectos socio ambientales del sector (...) - <u>Impulsar acciones que permitan perfeccionar la normatividad destinada a dar solución a los pasivos ambientales históricos ocasionados en el pasado por las actividades del sector</u>

Fuente: PESEM Energía y Minas 2012-2016

Elaboración: GERENS

Asimismo, en el referido documento se definen lineamientos que atañen a Activos Mineros- aquellos subrayados en el Cuadro 2- tanto en su misión de remediación de pasivos ambientales mineros (R.M. N° 482-2012-MEM/DE y N° 094-2013-MEM/DM) como en el encargo de comercialización de oro (D.S. 012-2012-EM). Al asignar estas responsabilidades a la empresa, el Estado reconoce y muestra su confianza en el rol que cumple AMSAC.

03. Convenios de cooperación técnica internacional para la remediación de pasivos ambientales mineros enfocados en la mejora de procedimientos y competencias del personal

Los países desarrollados cuentan con experiencias que pueden servir como referente para enfrentar la remediación de pasivos ambientales. Por ello, es importante que AMSAC identifique oportunidades y busque cooperación internacional para reforzar las competencias de su personal en remediación ambiental.

Un ejemplo en esa línea es el convenio de cooperación técnica firmado entre la empresa japonesa JOGMEC (Japan Oil, Gas and Metals National Corporation) y el Ministerio de Energía y Minas, por medio del cual la primera estaría enviando especialistas en administración de asuntos ambientales mineros, específicamente en técnicas de remediación de pasivos mineros⁵. Este convenio se firmó el 2008 y fue ampliado en el

⁵ JOGMEC <<http://www.jogmec.go.jp/english/news/release/release0010.htm>>



2013, de modo que ahora incluirá el seguimiento post remediación de los pasivos ambientales mineros⁶.

O4. Disponibilidad de soluciones de Tecnología de Información y Comunicación para la modernización de la empresa

Habiéndose reconocido la importancia de ejecutar proyectos de remediación con la mayor eficiencia y eficacia posible, desde hace varios años se han desarrollado diversas soluciones de Tecnología de Información y Comunicación que se encuentran en constante evolución y mejora. Algunas de éstas son:

El uso de Sistemas de Información Geográfica (GIS) y de Detección Remota para proyectos de remediación, que apoyan la realización de estudios de factibilidad, así como de impacto social, económico y ambiental⁷.

La aplicación de software para la gestión de stakeholders, para apoyar las actividades de identificación, análisis, involucramiento y comunicación.

En adición a otras tecnologías de información, principalmente orientada a la gestión administrativa (ERP, gestión de proyectos, etc.), la disponibilidad de las primeras mencionadas constituyen una oportunidad para que AMSAC modernice sus actividades y operaciones, permitiéndole hacer un mejor uso de sus recursos económicos y una mayor satisfacción de su personal y de sus grupos de interés.

⁶ MINEM <<http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=5342>>

⁷ MIHAI, Doru y MUDURA, Radu. "Geographical Information System used in Land Reclamation". RevCAD – Journal of Geodesy and Cadastre, 2009, p.167-172



Amenazas

- A1. La normatividad y los lineamientos del SNIP y del Sistema Nacional de Abastecimiento/ OSCE no le permite el dinamismo necesario en la ejecución de proyectos de remediación ambiental que AMSAC tiene a su cargo
- A2. Mercado laboral minero es muy atractivo y afecta la disponibilidad de este recurso en AMSAC y en sus empresas contratistas
- A3. Normatividad ambiental es frondosa e involucra a muchas entidades a nivel nacional, regional o local
- A4. Comunidades campesinas muestran rechazo a la minería
- A5. Contratistas especializados en proyectos de remediación prefieren no participar en los procesos de contratación para el Estado por la complejidad de la normativa que rige las contrataciones y el desarrollo del proyecto
- A6. La remediación de pasivos ambientales originados por la minería ilegal e informal es muy costosa y compleja por los riesgos involucrados
- A7. Las comunidades campesinas no han tomado conciencia respecto a los beneficios de la remediación ambiental minera
- A8. ONGs ambientalistas antimineras promueven en las comunidades altas expectativas de reconocimiento de indemnizaciones por los daños ambientales generados en el pasado
- A9. Los contratos de transferencia (caso Doe Run), pueden dar lugar a acciones judiciales contra el Estado Peruano por la interpretación de las cláusulas ambientales

A1. La normatividad y los lineamientos del SNIP y del Sistema Nacional de Abastecimiento/ OSCE no le permite el dinamismo necesario en la ejecución de proyectos de remediación ambiental que AMSAC tiene a su cargo

El Sistema Nacional de Abastecimiento, regido por la Ley de Contrataciones del Estado (LCE) y su Reglamento, establece situaciones en las cuales una organización pública puede exceptuarse del proceso regular de selección. Si bien uno de esos casos hace alusión a situaciones de emergencia⁸, estas solo contemplan acontecimientos catastróficos o que afecten la defensa o seguridad nacional. De esa manera, los procesos de remediación de pasivos ambientales, especialmente los de alto riesgo, no están contemplados en esas situaciones.

No obstante, reconociendo ciertas restricciones para la ejecución de los procesos de contratación, PROINVERSIÓN decide exceptuar a Activos Mineros de las normas de contratación para los proyectos de remediación o mitigación ambiental en La Oroya y en su respectiva zona de influencia⁹, en

⁸ Art. 128. DS N° 184-2008-EF. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

⁹ Oficio N° 33/2010/SACD/PROINVERSIÓN



concordancia con lo estipulado en la primera disposición complementaria, transitoria y final del DL 674.

Por otro lado, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) considera a los proyectos de remediación ambiental en su Clasificador Funcional Programático, como parte de la Función N°17 (Ambiental), División Funcional 055 (Gestión Integral de la Calidad Ambiental) y el Grupo Funcional 0126 (Vigilancia y Control Integral de la contaminación y remediación ambiental). La descripción de dicho grupo funcional es:

“Comprende las acciones de prevención, monitoreo, evaluación, supervisión, control y fiscalización de la calidad del aire, suelo y recursos hídricos; así como las acciones orientadas a la mitigación, recuperación, rehabilitación y remediación de sitios contaminados incluyendo los pasivos ambientales generados por actividades extractivas y de otra índole.”¹⁰

Sin embargo, no se establecen lineamientos o mayores criterios que permitan orientar de manera específica la formulación y evaluación de un proyecto de remediación de pasivos ambientales mineros. Es indispensable contar con lineamientos para la cuantificación del impacto económico del proyecto (i.e. costos evitados para el Estado, incremento del dinamismo económico local) y para conciliar el enfoque de eficiencia del SNIP con la necesidad de emplear tecnologías más desarrolladas de remediación para cumplir con los estándares ambientales, las cuales suelen ser más costosas.

La falta de consideraciones específicas de la LCE y de la normatividad del SNIP para los proyectos de remediación configuran un marco legal poco adecuado para que la empresa cumpla sus obligaciones de manera eficiente, disminuyendo el impacto que sus proyectos puedan ocasionar tanto en beneficio de las comunidades como en la mejora de la imagen de la minería en el país. Esto ha traído como consecuencia, junto con otros factores diagnosticados, la lentitud en la ejecución de los proyectos (ver Anexo 11).

A2. Mercado laboral minero es muy atractivo y afecta la disponibilidad de este recurso en AMSAC y en sus empresas contratistas

El mercado laboral minero ofrece sueldos que superan con creces a los que ofrece AMSAC, tal como se desprende del Cuadro 3, donde se muestran algunos cargos con sus respectivas remuneraciones. Si bien éstos no son equiparables en su totalidad en cuanto a responsabilidades y funciones, se establecen comparaciones de manera referencial entre algunos puestos gerenciales y operativos. La brecha se incrementa conforme el cargo es de mayor jerarquía; por ejemplo, en el caso del

¹⁰ RD N° 003-2011 –EF/68.01. Anexo SNIP 01: Clasificador Funcional Programático



Gerente General, la remuneración el sector minero triplica la de AMSAC, incluso sin considerar las utilidades, bonos ni beneficios¹¹.

Cuadro 3. Remuneraciones promedio anuales de AMSAC y sector minero por cargo

	AMSAC	Sector Minero	
Gerente General	105,000	319,200	Gerente
Supervisor	78,000	217,000	Superintendente
Abogado Senior	78,000	126,000	Administradores
Auditor	51,000	98,000	Supervisores
Abogado	51,000	84,000	Analista
Especialista	51,000	84,000	Analista
Asistente	39,000	68,000	Asistente

Fuentes: Activos Mineros (web) y Cornerstone Lima

Elaboración: GERENS

A3. Normatividad ambiental es frondosa e involucra a muchas entidades a nivel nacional, regional o local

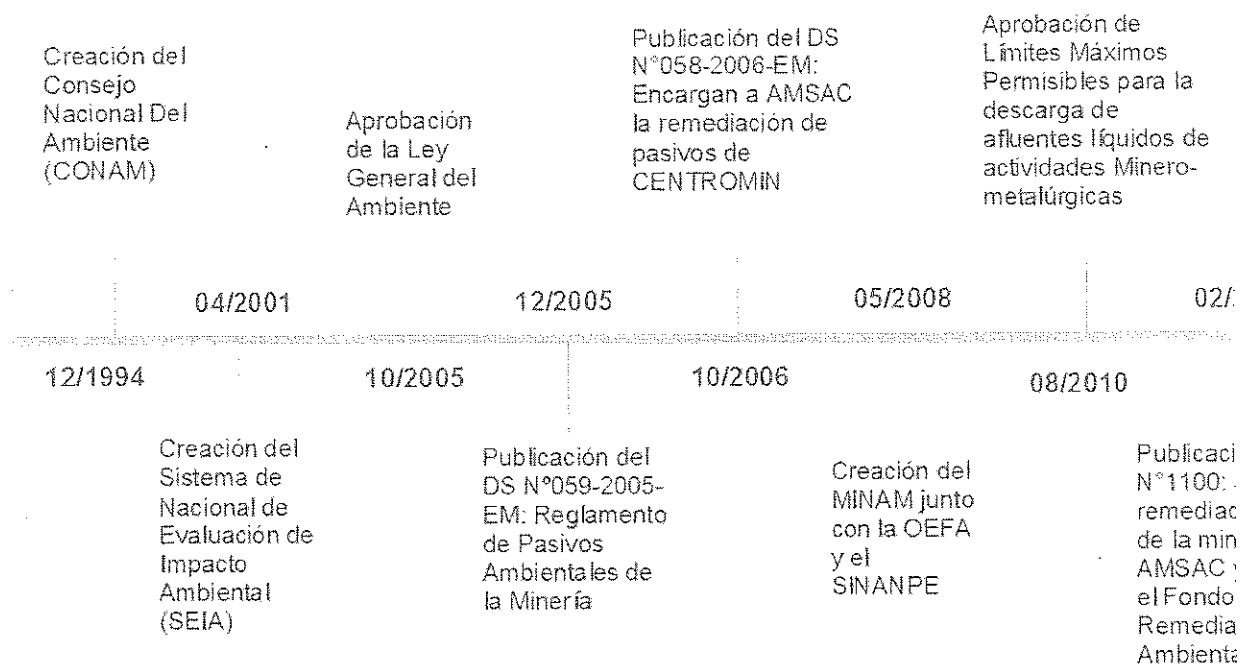
En los últimos veinte años, se han dado una serie de modificaciones legales y técnicas en la regulación ambiental, en el marco de mayores inversiones privadas en minería, energía y otros sectores productivos y debido a la incursión del Perú en la firma de tratados de libre comercio.

Las reformas se iniciaron con la creación, en 1994, del Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), encargado de definir la política ambiental, pasando por eventos como la creación del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental (SEIA) y la promulgación de la Ley General del Ambiente, según la línea de tiempo esquematizada en el Gráfico 1.

¹¹ BLOG Arial Comunicaciones, en referencia a un estudio hecho por Cornerstone Lima: "Cornerstone Lima realiza estudio sobre los salarios en el sector minero." <<http://blog.arialcomunicaciones.com/2013/02/cornerstone-lima-realiza-estudio-sobre-los-salarios-en-el-sector-minero/>>



Gráfico 1. Línea de tiempo de reformas legales aplicables a temas ambientales



Fuentes: MINAM (sitio web), DS N° 059-2005-EM, DS N° 058-2006-EM, DL 1100
Elaboración: GERENS



Dados los “frecuentes cambios y actualizaciones del sistema normativo ambiental peruano”¹² y la necesidad de fortalecer la institucionalidad de la gestión ambiental¹³, se dispuso la creación de un ente rector de la política nacional y sectorial ambiental, constituyéndose el Ministerio del Ambiente para tal fin¹⁴. De esta manera, se hizo frente a “la dispersión y la escasa integración y coordinación”¹⁵ de los responsables de la conducción de las políticas ambientales.

La creación del referido ministerio debe permitir la eficaz aplicación del principio de trans-sectorialidad de la gestión ambiental en el país, entendida esta como la existencia de competencias ambientales en los tres niveles de gobierno¹⁶ que deben ser coordinadas y articuladas “a nivel nacional, sectorial, regional y local, con el objetivo de asegurar el desarrollo de acciones integradas, armónicas y sinérgicas, para optimizar sus resultados”¹⁷.

Para responder a las necesidades de coordinación y articulación previamente descritas, el sector ambiental se ha organizado en el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA)¹⁸, el cual comprende, a su vez, al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), al Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) y al Sistema Nacional de Áreas Naturales protegidas por el Estado (SINANPE), además del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SNEFA)¹⁹ y de la gestión de ámbitos temáticos como la biodiversidad y el manejo de suelos²⁰.

Asimismo, el accionar de Activos Mineros es regido por una serie de normas sectoriales tanto de Energía y Minas como de Ambiente. En el Cuadro 4, se listan las principales normas de alto rango que inciden en la empresa.

Cuadro 4. Marco Normativo de Implicancia ambiental aplicable a AMSAC

Normas sobre recursos mineros

1. D.S. N° 014-92-EM. Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería.
2. Ley 28090. Ley que regula el Cierre de Minas y su Reglamento

¹² MINAM (2011). Compendio de la legislación ambiental peruana. Volumen II. Institucionalidad y Gestión Ambiental.

¹³ DL 1013. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente. Mayo de 2008.

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ MINAM (2011). Compendio de la legislación ambiental peruana. Volumen II. Institucionalidad y Gestión Ambiental.

¹⁷ MINAM (2009). Política Nacional del Ambiente.

¹⁸ DL 1013. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente. Mayo de 2008.

¹⁹ Ley 29325- Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental.

²⁰ DL 1013. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente. Mayo de 2008.



3. Ley N° 28271. Ley que regula los Pasivos Ambientales de la Actividad Minera, su Reglamento y modificatorias
4. D.S. N° 028-2008-EM. Aprueban normas que regulan el proceso de participación ciudadana en el subsector minero
5. D.S. N° 078-2009-EM. Implementan medidas de remediación ambiental a cargo del titular minero que haya realizado actividades y/o ejecutado proyectos relacionados con actividades mineras previstas en la Ley General de Minería

Normas ambientales

6. Ley N° 28611. Ley General del Ambiente
7. D.S. N° 074-2001-PCM. Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental del Aire.
8. D.S. N° 069-2003-PCM. "Establecen Valor Anual de Concentración de Plomo"
9. D.S. N° 002-2008 MINAM. "Aprueban Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Agua"
10. D.S. N° 003-2008 MINAM. "Aprueban Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Aire".
11. R.M. N° 011-96-EM. "Aprueban los niveles máximos permisibles para efluentes líquidos para las actividades minero-metalúrgicas"
12. R.M. N° 315-96-EM/VMM. "Aprueba niveles máximos permisibles de elementos y compuestos presentes en emisiones gaseosas provenientes de las unidades minero metalúrgicas"

Fuente: MINAM (2011). Compendio de la legislación ambiental peruana. Volumen V- Calidad Ambiental y Volumen VI- Legislación Ambiental Sectorial sobre recursos naturales y estratégicos.

Elaboración: GERENS

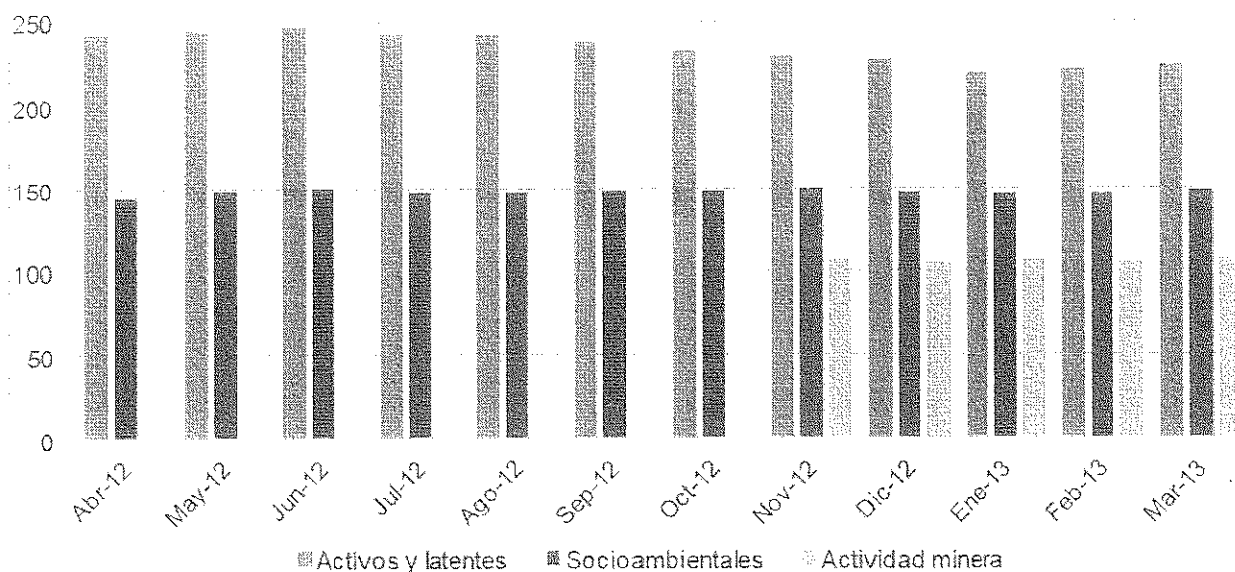
Como se observa, el sector ambiental es profuso en normas, lo cual está estrechamente vinculado a la existencia de diversas instancias en el sector público que poseen competencias en materia ambiental. Ello plantea retos para la empresa porque ella debe responder a los continuos cambios normativos y a la coordinación con las instancias ambientales pertinentes.

A4. Comunidades Campesinas muestran rechazo a la minería

Las situaciones de conflicto social afectan la ejecución de las actividades de la empresa, impactando en los plazos y alcances previstos para los proyectos. Dentro de los conflictos reportados en el país, los de tipo socio-ambiental representan la mayoría de ellos, constituyendo alrededor del 63% del total de conflictos en cada mes durante el periodo de abril de 2012 a marzo de 2013 (ver Gráfico 2). Los conflictos vinculados a la actividad minera son, asimismo, los más habituales dentro de los problemas socio-ambientales. Tal como se muestra en el Gráfico 2, aquellos contabilizaron entre 105 y 108 en los últimos 5 meses.



Gráfico 2. Conflictos sociales totales, socioambientales y vinculados a la actividad minera (abril 2012- marzo 2013)



Fuente: Reportes de conflictos sociales N° 105, 106, 107, 108 y 109. Defensoría del Pueblo.
Elaboración: GERENS

De lo expuesto, se desprende que la actividad minera confronta frecuentemente los intereses de los diversos actores involucrados: Estado, Empresa, Comunidad o Sociedad Civil.

En ese contexto, para una organización como AMSAC que actúa en el sector minero, es prioritario abordar los temas sociales y ambientales; y por ello es necesario que implemente acciones de gestión social a lo largo del ciclo de los proyectos, previniendo o actuando sobre situaciones que pudiesen devenir en conflicto.

A5. Contratistas especializados en proyectos de remediación prefieren no participar en los procesos de contratación para el Estado por la normativa que rige las contrataciones y el desarrollo del proyecto

La búsqueda de contratistas de calidad es una preocupación constante de AMSAC. No obstante, en el sector privado existe recelo de participar en las convocatorias del Estado, especialmente en los procesos de estudios y ejecución de las obras de los proyectos de remediación ambiental. De esa manera se manifestaron los participantes de la reunión de trabajo para la revisión del rumbo estratégico de la empresa y un representante de una empresa consultora habilitada para realizar estudios para planes de cierre.

El limitante para participar es, según las mencionadas fuentes, el marco jurídico que regula las contrataciones del Estado y los proyectos de inversión pública. El impacto en AMSAC es la dificultad de concluir los procesos de contrataciones planeados para cada año, lo cual retrasa el



plan operativo anual y la ejecución presupuestal. En el Cuadro 5, podemos apreciar que los años 2011 y 2012 fueron dificultosos porque los procesos de mayores montos (se asume que son los relacionados a proyectos de remediación) tuvieron baja ejecución. Así, en el 2011 se ejecutó solo un 19% del presupuesto y un 72% del número de procesos planeados. La data disponible hasta setiembre de 2012 refleja avances de 32% y 35%, respectivamente.

Cuadro 5. Cumplimiento en la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de AMSAC 2009-2012

CUMPLIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES DE AMSAC 2009-2012				
En montos	94.45%	91.31%	19.05%	32.59%
En número de procesos	83.61%	79.73%	72.22%	35.38%

Fuente: SEACE <http://www2.seace.gob.pe/Default.asp?_pageid_=21&_contentid_=81>
Elaboración: GERENS

A6. La remediación de pasivos ambientales originados por la minería ilegal e informal es muy costosa y compleja por los riesgos involucrados

La remediación de pasivos ambientales mineros muy antiguos es un problema que los países industrializados ya han ido enfrentando. Algunas citas tomadas de artículos especializados nos brindan una idea de la envergadura de la tarea:

"Los costos para manejar los drenajes ácidos de las minas originados por las presas de relaves y otros pasivos mineros son prohibitivamente caros ya que los drenajes pueden durar más de 100 años (...) sin embargo, aunque no desaparezcan, reducirlos es ya un avance importante²¹."

"Desde el 2009, el Departamento de Protección Ambiental del Estado de Pennsylvania en Estados Unidos de Norte América ha ido asignado contratos de remediación de pasivos en la inmediaciones del río Susquehanna. A la fecha, se ha logrado recuperar las tierras y contener el drenaje ácido, restaurándose la vida acuática. El estado había calculado recaudar más de 1.4 billones de dólares entre el 2006 y el 2022 mediante un pequeño impuesto a las minas modernas que operan en su territorio²²."

Por otro lado, en nuestro país, la minería ilegal e informal es una actividad que se ha extendido a lo largo de todo el país, cuando antes solo estaba concentrada en Madre de Dios, Puno, La Libertad y el Sur Medio²³.

²¹ Traducción libre de: John J. Metesh, John, Terrie Jarrell, Steve Oravetz. "Treating Acid Mine Drainage From Abandoned Mines in Remote Areas". USDA Forest Service. Technology and Development Program. Missoula, Montana. Octubre, 1998

²² Geiger, Zach. The Altoona Mirror. Setiembre, 2012

²³ Comisión Técnica Multisectorial DS N° 045-2010-PCM (2011). Plan Nacional para la Formalización de la Minería Artesanal.



En particular, el crecimiento de la extracción de oro por medios artesanales se debe a dos factores: la existencia de yacimientos de fácil explotación y un alza constante de los precios de ese metal²⁴. Sin embargo, esta actividad se realiza en su mayoría de manera informal e, incluso, ilegal²⁵. El incumplimiento de la normativa aplicable ocasiona graves impactos ambientales²⁶, como los originados por las pozas de cianuración presentes en los campamentos mineros artesanales²⁷.

La problemática se agrava porque la minería informal involucra afectaciones en los ámbitos socioeconómicos y de seguridad; se configuran así contextos de alta conflictividad²⁸.

Frente a ello, Activos Mineros tiene un reto altamente desafiante, pues no solo se incrementa la complejidad de la solución técnica aplicable a la remediación, sino también se deberá ser extremadamente cuidadoso en el aspecto social y de seguridad pública, para lo cual se deberá coordinar con las entidades públicas competentes en la materia.

A7. Las comunidades no han tomado conciencia respecto a los beneficios de la remediación ambiental minera

Si bien existe en el país una creciente preocupación por temas ambientales (ver sustento de la Amenaza 4), esta prioridad en la agenda de las poblaciones que habitan en zonas cuya actividad primordial es la minería puede quedar relegada ante intereses de mantener sus ingresos. Tal es el caso de lo ocurrido en La Oroya. A pesar de la contaminación ocasionada por la operación de la refinería, la población se ha preocupado mucho más por la pérdida de empleos que por los impactos ambientales.

Las operaciones del Complejo Metalúrgico de La Oroya han representado, desde el inicio de sus operaciones, la principal actividad económica de la ciudad²⁹. Esta situación de dependencia generó, a su vez, que los pobladores y autoridades de la localidad mostraran una posición favorable hacia la empresa, en defensa de sus puestos de trabajo directos o indirectos y de la sostenibilidad económica de la ciudad, respectivamente³⁰. El apoyo a Doe Run, empresa operadora del complejo, se efectuó aun

²⁴ Comisión Técnica Multisectorial DS N° 045-2010-PCM (2011), *op. cit.*

²⁵ Comisión Técnica Multisectorial DS N° 045-2010-PCM (2011), *op. cit.*

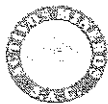
²⁶ Defensoría del Pueblo (2013). Gestión del Estado frente a la Minería Informal e Ilegal en el Perú.

²⁷ Comisión Técnica Multisectorial DS N° 045-2010-PCM (2011), *op. cit.*

²⁸ Defensoría del Pueblo (2013). Gestión del Estado frente a la Minería Informal e Ilegal en el Perú.

²⁹ Flores, Geraldo (2012). Actores y procesos sociales en La Oroya (1999-2009): un análisis de los discursos de la empresa Doe Run Perú, de sus trabajadores y de dos medios de comunicación escrita. Escuela de Posgrado PUCP, Lima.

³⁰ Flores, Geraldo (2012), *op. cit.*



cuando se discutía una nueva ampliación del plazo para la culminación del PAMA³¹.

Las diversas acciones que pueden emprenderse para el manejo ambiental son, como se desprende del párrafo anterior, percibidas como amenazas para la continuidad de la empresa metalúrgica y, por tanto, vistas con recelo por la población³². Esto es un claro ejemplo de que ciertas comunidades no ponderan adecuadamente los beneficios que genera el prevenir o remediar los impactos ambientales negativos.

A8. ONGs ambientalistas antimineras promueven en las comunidades altas expectativas de reconocimiento de indemnizaciones por los daños ambientales generados en el pasado

En las entrevistas internas realizadas para el levantamiento de la situación actual de AMSAC, se mencionó que ciertas ONGs que trabajan en las zonas de intervención de la empresa plantean que se indemnice a las comunidades³³, como reconocimiento por las afectaciones al ambiente y la salud en las que incurrió el Estado.

De manera referencial, se mencionan dos ONGs que trabajan en la temática de minería y ambiente: Oxfam y CooperAcción. En el primer caso, esta organización trabaja en temas de justicia económica, con el objetivo de contribuir al respeto de "los derechos de las comunidades afectadas por las industrias extractivas promoviendo procesos de consulta, la defensa del territorio, el acceso a la información y su participación en espacios de toma de decisiones"³⁴. Por otro lado, CooperAcción tiene como una de sus cuatro estrategias de acción, dentro de su programa de Derechos Colectivos e Industrias Extractivas, el fortalecimiento de los actores locales, a través del cual se busca "promover y difundir investigaciones, monitoreos de impacto y estrategias de recuperación ambiental en zonas mineras"³⁵. De ambos casos, se desprende el interés de estas ONGs por empoderar a las comunidades para que sean agentes activos de la solución de los problemas ambientales causados por la actividad minera.

De esa manera, AMSAC se ve afectada en las situaciones en que las comunidades asesoradas por ONGs ambientalistas buscan el resarcimiento económico por los impactos generados en su ecología. En este caso, se tendrían que desembolsar altos montos de dinero para poder

³¹ Flores, Geraldo (2012), *op. cit.*

³² Al respecto, es ilustrativo revisar las opiniones de algunos pobladores que niegan incluso la existencia de contaminación por plomo o sus efectos perniciosos para la salud. Ver "Doe Run: La contaminación invisible" <<http://www.revistaideele.com/ideele/content/doe-run-la-contaminacion-invisible>>.

³³ En el artículo 147 de la Ley General del Ambiente (Ley N° 28611) se contempla la indemnización económica por daños ambientales para realizar "acciones que compensen los intereses afectados o que contribuyan a cumplir los objetivos constitucionales respecto del ambiente y los recursos naturales".

³⁴ Oxfam International. El trabajo de Oxfam en Perú. <<http://www.oxfam.org/es/peru>>

³⁵ CooperAcción. Derechos Colectivos e Industrias Extractivas- Estrategias. <<http://www.cooperaccion.org.pe/derechos-colectivos-e-industrias-extrativas/estrategias.html>>



iniciar los proyectos de remediación, indemnizaciones que no están contempladas actualmente en las políticas del Estado.

A9. Los contratos de transferencia pueden dar lugar a acciones judiciales contra el Estado Peruano por la interpretación de las cláusulas ambientales

En 1997, la empresa DoeRun Perú postuló para obtener la concesión de METALOROYA, empresa constituida en el Complejo Metalúrgico de La Oroya, resultante de la división de CENTROMIN PERU según sus unidades operativas. DoeRun ganó este concurso y firmó un contrato de transferencia de acciones en octubre de 1997. Por este contrato, la empresa se comprometía a invertir la suma de US\$107 millones para la ejecución del PAMA presentado por Centromin. La empresa solicitó al Estado la ampliación de plazos para el cumplimiento del PAMA, las cuales se dieron entre 2006 y 2009³⁶.

La empresa aseguró haber invertido más de lo previsto en el contrato hasta abril de 2012; sin embargo, el MEM no aceptó esta posición debido a que la fundición aún representaría un problema para la calidad del aire en La Oroya. A partir del año 2009, la empresa comenzó a atravesar una crisis de insolvencia y denegación de préstamos bancarios, lo cual la llevó finalmente a declararse en insolvencia frente a las advertencias del MEM de cerrar el complejo de La Oroya de no darse una solución a dicha crisis³⁷.

Según algunos expertos, “los representantes de DoeRun Perú argumentan que la cláusula 6.2. del contrato de transferencia de acciones los exime de toda responsabilidad de remediación ambiental”. Sin embargo, dicha cláusula en realidad menciona que “Durante el periodo aprobado por el PAMA para METALOROYA, Centromin Perú (el Gobierno) asumirá la responsabilidad por cualquier daño, perjuicio a terceros atribuibles a las actividades de la empresa (DoeRun), Centromin y sus predecesores excepto por los daños y perjuicios de terceros que sean de responsabilidad de la empresa de conformidad con el numeral 5.3”. Este numeral indica que “Durante el periodo aprobado por la ejecución del PAMA la empresa asumirá la responsabilidad de daños, perjuicios a terceros atribuibles a ella a partir de la suscripción del presente contrato”³⁸.

³⁶ RPP Noticias <http://www.rpp.com.pe/2012-04-13-doe-run-una-historia-de-contaminacion-y-acuerdos-incumplidos-noticia_471544.htm>

³⁷ ídem.

³⁸ Entrevista a José de Echave en El Comercio (Edición digital) <<http://elcomercio.pe/economia/1399717/noticia-estado-no-tiene-responsabilidad-sobre-lo-que-doe-run-hizo-desde-que-inicio-operaciones>>



5.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno comprende las fortalezas y las debilidades de la empresa. Al igual que el diagnóstico externo, las listas a continuación presentan los factores ordenados de mayor a menor importancia.

Fortalezas

- F1. Conocimiento y experiencia en remediación ambiental de pasivos mineros
- F2. Ser la única empresa estatal especializada en remediación de pasivos ambientales mineros
- F3. Capacidad de relacionamiento con las comunidades contribuye a la ejecución oportuna de los proyectos de remediación y a la promoción de la inversión privada en minería
- F4. Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 implementado
- F5. Personal es consciente de la importancia de la misión de la empresa
- F6. Fondos asignados para cumplir los encargos recibidos son de naturaleza intangible, por lo cual no pueden destinarse a fines distintos

F1. Conocimiento y experiencia en remediación ambiental de pasivos mineros

Activos Mineros ha ejecutado, más de 19 proyectos de remediación ambiental, los cuales han permitido que su personal adquiriera experiencia en el tema. En el Cuadro 6, se listan algunos proyectos ya concluidos

Cuadro 6. Proyectos ejecutados por AMSAC

Casapalca	1. Depósito de relaves Casapalca
	2. Depósito de relaves Yauliyacu
	3. Depósito de relaves Antuquito
Tablachaca	4. Depósito de relaves Tablachaca
	5. Depósito de relaves laguna Morococha
	6. Depósito de relaves laguna Huascacocha
Morococha	7. Planta de tratamiento de aguas servidas Tuctu
	8. Planta de tratamiento de basura Tuctu
	9. Remediación Zona Alas
La Oroya	10. Depósito de arsénico Malpaso (1)
	11. Depósito de arsénico Malpaso (2)
	12. Depósito de relaves Ocroyocc
Cerro de Pasco	13. Recuperación río San Juan y lago Junín
	14. Depósito de relaves Quiulacocha
	15. Cierre de bocaminas Pucará y Azalla
	16. Remediación Antaloma Cuchis



- | | |
|------------|--|
| | 17. Cierre de tajo Amoeba / Maritza |
| Yauricocha | 18. Ampliación del dique |
| | 19. Canales de coronación de depósito de relaves |

Fuente: Activos Mineros. Proyectos ejecutados. <<http://www.activosmineros.com.pe/amsac/index.php/proyectos-ejecutados/casapalca?showall=1>>
Elaboración: GERENS

Durante las entrevistas se destacó esta fortaleza y se priorizó como de la más alta importancia en el primer taller de planeamiento (ver Anexo 3). Es así que el *know how* adquirido y desarrollado en la empresa le permitirá afrontar los nuevos encargos bajo las premisas de ofrecer la mejor solución técnica y dentro de plazos que buscarán ser óptimos.

F2. Ser la única empresa estatal especializada en remediación de pasivos ambientales mineros

Dentro de la corporación FONAFE, del subsector Minería y del sector Economía y Finanzas, Activos Mineros es la única empresa estatal que tiene como su principal actividad la remediación ambiental.

Existen otros organismos e instancias públicas vinculadas al sector ambiental que abordan el tema de pasivos ambientales mineros; sin embargo, ninguno de ellos es ejecutor en cuanto a su remediación. Podemos mencionar entre ellos:

La Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros (DGAAM), que es el "órgano técnico normativo encargado de proponer y evaluar la política ambiental del Sector Minería"³⁹.

El Fondo Nacional del Ambiente (FONAM), creado en 1997, que promueve la formulación y realiza el seguimiento y monitoreo de proyectos ambientales, pero no tiene a cargo la ejecución de los mismos⁴⁰.

El Ministerio del Ambiente (MINAM), que también conduce acciones técnico-normativas de alcance nacional, tal como el establecimiento de la política nacional ambiental⁴¹.

En ese panorama, sustentado por el reconocimiento de que la remediación ambiental de las actividades mineras es de interés público⁴², Activos Mineros es responsable de gestionar un portafolio de proyectos de remediación que le permita destacarse como única empresa del Estado especializada en la remediación de pasivos ambientales mineros.

³⁹ Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Energía y Minas.

⁴⁰ FONAM. ¿Qué hacemos? <http://www.fonamperu.org/general/hacemos.php>

⁴¹ Art 4. DL N° 1013 – Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente.

⁴² DS N° 022-2005-EM. Establecen disposiciones aplicables a proyectos derivados de los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental- PAMA- de empresas mineras del Estado bajo el ámbito del DL N° 674.



F3. Capacidad de relacionamiento con las comunidades contribuye a la ejecución oportuna de los proyectos de remediación y a la promoción de la inversión privada en minería

El vínculo positivo con las comunidades del área de influencia de un proyecto es fundamental tanto para obtener la licencia social como para asegurar la sostenibilidad de aquellos proyectos que requieran de su activa participación. Es por ello que Activos Mineros despliega actividades de gestión social durante las fases de estudio, ejecución de obra y post remediación de un pasivo minero. A fin de ilustrar la variedad de iniciativas de gestión social emprendidas como ejecutor o coordinador, en el Cuadro 7 se detalla el componente social incluido en los planes de cierre de tres proyectos de la empresa. Allí se observa que AMSAC ha realizado desde actividades de monitoreo ambiental participativo, de capacitación o educación ambiental, hasta actividades de generación de ingresos tales como la contratación temporal de mano de obra o la distribución de abonos biológicos.

Cuadro 7. Actividades de gestión social contempladas en los planes de cierre

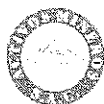
Depósito de desmonte Excelsior (Pasco)	- Programa de información y comunicación
	- Programa de apoyo a la salud
	- Programa de educación ambiental
	- Programa de contratación temporal de personal local
	- Programa de monitoreo socioambiental participativo
	- Programa de forestación
Cinco relaveras de "El Dorado" (Cajamarca)	Monitoreo social para asegurar la correcta aplicación de las actividades de Cierre y Remediación de los Pasivos Ambientales
Depósito de relaves Tablachaca	- Capacitación en mantenimiento de obras ambientales- SENCICO
	- Provisión de abonos biológicos

Fuentes: (1) Informe N° 861-2012-MEM-AAM-SDC/ABR/MES/KVS (2) Informe N° 1330-2008-MEM-AAM-SDC/ABR/MES (3) AMSAC. Oficina Técnica- Remediación ambiental del depósito de relaves Tablachaca

<<http://www.activosmineros.com.pe/amsac/images/stories/Archivos/Proyectos%20Ejecutados/file61.pdf>>

Asimismo, la capacidad desarrollada en materia de gestión social es reconocida por PROINVERSIÓN a través del convenio suscrito entre esta entidad y Activos Mineros para realizar "trabajos de promoción y sensibilización (...) y el desarrollo de programa sociales"⁴³ en prospectos y proyectos mineros específicos, en los cuales se quiere establecer el proceso de promoción de la inversión privada. Los encargos dados en el marco de este convenio se listan en el Cuadro 8, mostrado a continuación.

⁴³ Convenio de Cooperación Proinversión- AMSAC, suscrito el 7 de abril de 2009



Cuadro 8. Obligaciones contempladas en el Acuerdo de Cooperación Proinversión - AMSAC

Desarrollar programas de sensibilización y persuasión social a través de la difusión de los beneficios de los prospectos y proyectos mineros y de la minería moderna

Establecer alianzas y acuerdos con las autoridades regionales, locales y comunales para obtener su compromiso con el proceso de promoción de la inversión

Realizar análisis socio-políticos en las zonas de influencia para identificar a los actores sociales líderes que puedan facilitar el proceso de promoción de la inversión

Monitorear las publicaciones y declaraciones vinculadas a los prospectos y proyectos

Realizar un diagnóstico socioeconómico de la zonas de influencia de los prospectos y proyectos

Elaborar un Plan de Capacitación, para los pobladores de las zonas de influencia, en actividades de minería, agricultura, ganadería, entre otros

Elaborar un Plan Maestro de Desarrollo Socioeconómico de las zonas de influencia, especificando los programas sociales a desarrollar durante sus respectivos procesos de promoción de la inversión

Fuente: Adaptado del "Convenio de Cooperación Proinversión- AMSAC"

Elaboración: GERENS

F4. Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 implementado

En mayo de 2011, Activos Mineros obtuvo la certificación ISO 9001:2008 por su sistema de gestión de la calidad, el cual involucra las actividades operativas de formulación de proyectos; remediación y mitigación ambiental; mantenimiento y monitoreo ambiental y tratamiento de aguas; post privatización minera; y servicios de soporte administrativo (Recursos Humanos, Informática, Logística y Relaciones Comunitarias).

La aplicación de los estándares del ISO 9001:2008 contribuye a asegurar la entrega de servicios de calidad de manera consistente⁴⁴. La implementación de estos principios en las áreas de línea de la empresa establece una base sólida para lograr la satisfacción de sus grupos de interés y, en consecuencia, la sostenibilidad de la organización.

F5. Personal es consciente de la importancia de la misión de la empresa

El personal de AMSAC reconoce que el objeto social de la empresa, específicamente aquel vinculado a la remediación de pasivos ambientales mineros, es muy importante para la población que ha sido afectada por la actividad minera y para el país. Asimismo, se confirmó esta postura a nivel

⁴⁴ ISO- International Organization for Standardization. ISO 9000- Quality Management. < http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm>



gerencial en la reunión de trabajo para la revisión del rumbo estratégico de la empresa.

La identificación del personal con la misión de una organización en un factor de motivación - mas no necesariamente de satisfacción⁴⁵ - que será aprovechado por AMSAC para construir sobre ella el compromiso que se espera tener del personal.

F6. Fondos asignados para cumplir los encargos recibidos son de naturaleza intangible

Un fideicomiso se establece para encargar la administración de un patrimonio autónomo a un tercero de tal manera que se garantice el cumplimiento de un fin específico⁴⁶.

Precisamente, esta figura jurídica se utilizó para el primer encargo de Activos Mineros: la ejecución de proyectos de remediación ambiental de responsabilidad de Centromín Perú o de otras mineras del Estado, los cuales se han financiado con recursos del fondo de Fideicomiso Ambiental⁴⁷.

A través del D.L. 1100, también se dispone la constitución de un nuevo fideicomiso a cargo de AMSAC, denominado en este caso "Fondo de Remediación Ambiental", con el objetivo de que la empresa cuente con los recursos para remediar los nuevos pasivos que se le han encargado.

Para la empresa, es una ventaja poseer recursos económicos bajo la figura de un fondo intangible o fideicomiso, dado que esta condición asegura que se emplearán exclusivamente para los fines predeterminados.

⁴⁵ Lévy- Leboyer, Claude (2003). La motivación en la empresa. Ediciones Gestión 2000, España.

⁴⁶ Art. 241. Ley N° 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

⁴⁷ Art. 3. Decreto Supremo N° 058-2006-EM.



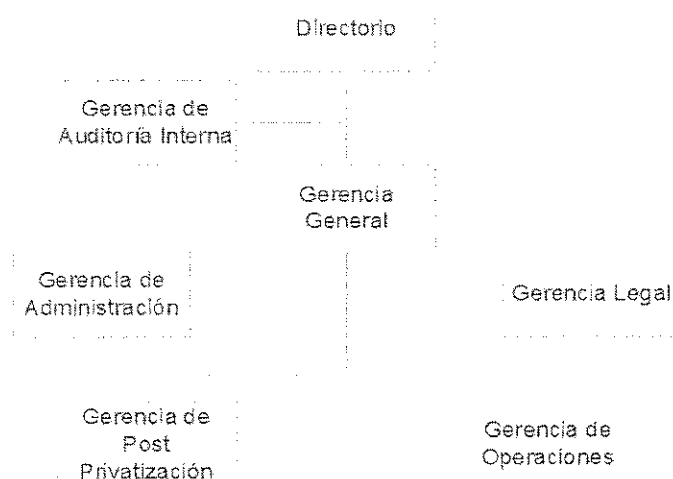
Debilidades

- D1. Estructura organizacional no actualizada frente a nuevos encargos
- D2. Alta rotación de personal debido a escala salarial no competitiva
- D3. Déficit de personal afecta el cumplimiento de mandatos y encargos
- D4. Cultura de gestión de riesgos no consolidada
- D5. Escasa difusión de las actividades y logros de la empresa afectan su posicionamiento ante los principales grupos de interés
- D6. Cambios frecuentes en el Directorio y las gerencias retrasan la toma de decisiones críticas
- D7. Baja integración del personal
- D8. Sistemas informáticos no integrados
- D9. La empresa no genera recursos propios, que podrían ser orientados a la remediación ambiental

D1. Estructura organizacional no actualizada frente a los nuevos encargos

La estructura organizacional vigente de AMSAC, esquematizada en el Gráfico 3, fue aprobada en el año 2009⁴⁸. Posteriormente se le asignaron nuevos encargos, pero las funciones para atenderlos no se han descrito en el ROF ni se han reflejado en la estructura, lo cual ha ocasionado que el personal existente asuma las tareas necesarias para cumplir con los encargos. Es decir, aún no se han implementado las unidades o puestos con las funciones específicas para quienes asumirán dichos encargos y, por ende, no se ha establecido oficialmente la organización necesaria.

Gráfico 3. Organigrama de Activos Mineros S.A.C.



Fuente: AMSAC. Acuerdo del Directorio N° 01-188-2009, Anexo 1.

⁴⁸ AMSAC. Acuerdo del Directorio N° 01-188-2009, Anexo 1.



D2. Alta rotación de personal debido a escala salarial no competitiva

La rotación de personal es un indicador importante a monitorear en la gestión de los recursos humanos de una organización. Como se aprecia en el Cuadro 9, los índices de rotación⁴⁹ de gerentes, supervisores, especialistas y asistentes de AMSAC son altos en tres de los periodos analizados durante el 2011 y 2012.

Cuadro 9. Rotación de personal CAP en el periodo 2011-2012

	2011				2012			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Número de personal ⁵⁰	33	31	26	26	26	27	28	28
Salidas de personal	2	3	5 ⁵¹	1	1	4	0	2
Índice de rotación	—	16%	18%	4%	4%	15%	0%	7%

Fuente: AMSAC. Personal en planilla, Directores y locadores de servicios.
<<http://www.activosmineros.com.pe/amsac/index.php/transparencia/274>>

Elaboración: GERENS

Aun cuando las razones que explican la salida de personal son múltiples, la principal de las razones sería el factor remunerativo (ver Cuadro 3). En consecuencia, junto con la propuesta de nueva estructura organizacional, se ha planteado un ajuste salarial, en trámite de aprobación⁵².

D3. Déficit de personal afecta el cumplimiento de sus mandatos y encargos

El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de Activos Mineros contempla 35 plazas⁵³, sin embargo, existe dificultad en cubrir dichos puestos. Esta situación se agrava desde el tercer trimestre del 2011, dado que no ha sido posible cubrir entre el 20% y el 30% del recurso humano requerido, tal como se observa en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Puestos vacantes, en número y porcentaje, en el periodo 2011-2012

	2011				2012			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Número de plazas CAP	35	35	35	35	35	35	35	35
Número de personal CAP	33	31	26	26	26	27	28	28
Puestos vacantes	2	4	9	9	9	8	7	7

⁴⁹ La forma de cálculo de la rotación es (Nº de salidas en un periodo) / (Nº de empleados promedio en ese periodo). Fuente: Price, Alan (2011). Human Resource Management. CENGAGE Learning. Reino Unido, pg. 329.

⁵⁰ Se considera al personal al final de cada trimestre.

⁵¹ De acuerdo al procesamiento de los reportes de AMSAC, no se contabilizaron salidas durante el tercer trimestre de 2011. Sin embargo, se ha ajustado ese valor a 5 para que sea consistente con el número de personal CAP al final del mencionado periodo.

⁵² No se tuvo acceso al informe de restructuración organizacional presentado al Consejo Directivo de FONAFE por ser de carácter reservado.

⁵³ AMSAC. Acuerdo de Directorio N° 01-188-2009.



% de puestos vacantes 6% 11% 26% 26% 26% 23% 20% 20%

Fuente: AMSAC. Personal en planilla. Directores y locadores de servicios.

<<http://www.activosmineros.com.pe/amsac/index.php/transparencia/274>>

Elaboración: GERENS

Las tareas de los puestos vacantes son, en muchos casos, asumidas por el personal en funciones, lo cual genera sobrecarga laboral e ineficacia en el cumplimiento de las labores encomendadas, lo que puede afectar la calidad de los servicios que entrega la empresa.

D4. Cultura de gestión de riesgos no consolidada

La gestión de riesgos es un proceso aplicado en el entorno estratégico y a lo largo de una organización, que se establece para identificar y abordar eventos con potencial de afectar el logro de los objetivos de una entidad⁵⁴. El control interno está vinculado a la gestión de riesgos ya que es un "instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos"⁵⁵. Debido a ello, se entiende la importancia de la implementación de la gestión de riesgos en AMSAC.

El esquema empleado para la puesta en marcha del sistema de control interno (SCI) en AMSAC es la guía que aprobó la CGR para este propósito⁵⁶. Al respecto, la empresa se encuentra en la segunda fase (ejecución), específicamente en la implementación a nivel de procesos, cuyo término está previsto para el año 2014.

Por lo expuesto, se desprende que la empresa está aún en el proceso de sensibilizar a los miembros de la organización en cuanto a los beneficios y las responsabilidades que deben asumir como integrantes del SCI. Es decir, la gestión de riesgos todavía no ha sido completamente interiorizada.

D5. Escasa difusión de las actividades y logros de la empresa afectan su posicionamiento ante los principales grupos de interés

Los escasos montos destinados a publicidad y publicaciones representan una de las causas que impiden a la empresa lograr el posicionamiento esperado frente a sus grupos de interés más importantes. Por otro lado, resulta necesaria la asignación de las responsabilidades en materia de comunicación e imagen institucional, las cuales fueron eliminadas en el marco de las normas de austeridad en el gasto público.

En el Cuadro 11, se concluye que los gastos que realiza Activos Mineros en la publicidad de sus labores son reducidos en comparación a sus egresos totales, fluctuando entre 0.3 y 1.0%. A partir del 2008, se percibe

⁵⁴ COSO (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary.

⁵⁵ CGR (2006). Normas de Control Interno.

⁵⁶ Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. Contralor General autoriza aprobar la "Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado". Octubre, 2008.



una tendencia creciente de dichos montos; sin embargo, estos decrecen en el año 2011.

Cuadro 11. Egresos totales y egresos en publicidad y publicaciones, en monto (Nuevos Soles) y porcentaje

Egresos totales	15,640,585.00	25,708,681.00	22,056,705.00	22,713,308.00
Publicidad y publicaciones	47,209.00	148,868.00	230,877.00	120,302.00
% de egresos totales	0.3%	0.6%	1.0%	0.5%

Fuente: Transparencia económica- Consulta amigable (FONAFE) <<http://ofi.mef.gob.pe/fonafe/default.aspx>>

Elaboración: GERENS

D6. Cambios frecuentes en el Directorio y las gerencias retrasan la toma de decisiones críticas

Los cambios frecuentes de titular en diferentes cargos directorales y gerenciales generan discontinuidad en la aplicación y ejecución de políticas y directivas generales, operativas, administrativas, entre otras. En el Cuadro 12, se presenta la relación de los últimos gerentes y directores de Activos Mineros y sus respectivos tiempos de duración en el cargo.

Cuadro 12. Rotación de la Plana del Directorio y Gerencial

GERENCIA	Nombre	Inicio	Fin	Duración
Presidente del Directorio	1. Edmundo de la Vega Muñoz	26/06/2008	12/08/2011	3 años, 1 mes
	2. Lucio Orlando Ríos Quintero	19/10/2011	27/12/2011	2 meses
	3. Luis Miguel Lazo Velarde	Febrero 2012	11/09/2012	7 meses
	4. Tábata Dulce Vivanco del Castillo	11/09/2012	Julio 2013	09 meses
Gerente General	1. Víctor Carlos Estrella	Febrero 2008	Mayo 2012	4 años, 3 meses
	2. Miguel Ángel Huamán Guerrero	Mayo 2012	Agosto 2012	3 meses
	3. Antonio Montenegro Criado (e)	Febrero 2013	A la fecha	3 meses
Gerente de Administración	1. Ana Torres Andrade	Mayo 2010	31/01/2011	8 meses
	2. Jorge Luis Hinostroza Perla (e)	Febrero 2011	30/11/2011	9 meses
	3. Fernando Chunga Núñez (e)	Diciembre 2011	01/02/2012	2 meses
	4. Ricardo Rodríguez Mori	Marzo 2012	Setiembre 2012	7 meses
	5. Vacante	Octubre 2012	Enero 2013	4 meses
	6. Ana Torres Andrade	Enero 2013	A la fecha	4 meses

⁵⁷ En el caso de los directores y gerentes actualmente en ejercicio, su permanencia en el cargo ha sido calculada a la fecha de entrega del presente informe



Gerente de Operaciones	1. Edwin Regente Ocmin	Febrero 2007	31/01/2011	4 años
	2. Américo Pérez Muñoz	Febrero 2011	A la fecha	2 años, 4 meses
Gerente Legal	1. Harold Tirado Chapoñán	Setiembre 2007	12/08/2011	3 años, 11 meses
	2. Vacante	Agosto 2011	Noviembre 2012	1 año, 3 meses
	3. Antonio Montenegro Criado (e)	Febrero 2013	A la fecha	4 meses
Gerente de Post-Privatización	1. Manuel Viteri Valiente	Julio 2010	25/12/2011	1 año, 6 meses
	2. Dimas Palma Gonzáles (e)	Diciembre 2011	Febrero 2012	2 meses
	3. Vacante	Febrero 2012	Febrero 2013	1 año
	4. Edgar Román (e)	Febrero 2013	A la fecha	4 meses

Fuente: Activos Mineros (Sitio web, Memorias Anuales, Relación de Trabajadores en Planilla)
Elaboración: GERENS

Como se observa en el Cuadro 12, existen casos en los que la persona no permaneció más de 2 meses en el cargo y algunos que, por el contrario, ejercieron por más de 3 años. En promedio, la mayoría del personal ejecutivo ha durado menos de un año en el cargo.

Además, es importante señalar que Activos Mineros ha tenido tres Presidentes de Directorio en un lapso de 19 meses (octubre de 2011 a mayo de 2013) y que la Gerencia General, Legal y de Post-Privatización están encargadas.

D7. Baja integración del personal

Se han identificado dos causas que explican el bajo nivel de integración en AMSAC, las cuales son la rotación del personal y las diferencias culturales. En el caso de la primera, la relevancia de ésta se ha sustentado en la Debilidad 2. Los niveles de rotación de la empresa se muestran en el Cuadro 12.

Por otro lado, se ha puesto de manifiesto que no existe una cultura AMSAC consolidada, debido a que aún persisten las subculturas propias de las organizaciones de donde procede el personal. Por ejemplo, Centromin Perú, ETECEN y EGECEEN fueron empresas grandes y consolidadas con fuertes culturas organizacionales, lo cual explica que sus anteriores trabajadores aún mantengan los valores propios de dichas culturas.

La gestión de los recursos humanos no ha tenido los resultados deseados en el manejo de estos dos problemas porque, entre otros aspectos, ha perdido jerarquía en la organización: se eliminó la Jefatura de Recursos Humanos y parcialmente se mantiene a nivel de Especialista en Personal.



D8. Sistemas informáticos no integrados

La integración de sistemas informáticos consiste en relacionar los sistemas desarrollados en plataformas diferentes con el objetivo de mejorar el flujo de información entre las áreas y permitir el acceso a los datos desde una sola interface⁵⁸.

El Plan Operativo Informático (POI) 2012 de Activos Mineros señala que una de las debilidades de la empresa es que el sistema informático administrativo no se encontraba integrado. Al 2013, se mantiene dicha situación, aunque se está avanzando en la solución de la falta de integración.

Las acciones de integración de sistemas son afectadas por ciertas debilidades organizacionales que impiden el trabajo ordenado y proactivo en la prestación de servicios de TI. Algunas de esas carencias son la falta de implementación del área funcional de informática y la ausencia de personal CAP para dicha área, según se indica en el POI 2012.

En la medida de que los nuevos encargos implican mayores labores administrativas, como el manejo simultáneo de hasta cuatro fondos intangibles, y el incremento de coordinaciones por el despliegue de sus operaciones a más lugares del país, la solución de los problemas vinculados a TI se vuelve prioritaria.

D9. Ausencia de recursos propios orientados a la remediación ambiental

El “modelo de negocios” de Activos Mineros es *sui géneris* debido a dos motivos: (1) la demanda le es asignada a través de los encargos de remediación de pasivos ambientales mineros, y (2) no se le reconoce la prestación del servicio de manera individual ya que se le entrega un fondo fiduciario para un grupo de pasivos, sin que medie un estudio que determine si los recursos cubrirán todos los gastos de remediación de los proyectos asignados. Es decir, no se ha contemplado que la empresa venda sus servicios y que pueda, de esa manera, generar sus propios ingresos.

Esta situación configura una debilidad económica para la empresa y un riesgo de incumplimiento de los proyectos de remediación y de sus respectivas etapas de mantenimiento y monitoreo post remediación. Tal afirmación es válida al analizar lo ocurrido con el Fondo de Fideicomiso Ambiental (ver Gráfico 4), ya que sus remanentes (S/. 39.9 millones) solo alcanzarían para la ejecución de la remediación pendiente (S/. 37.2 millones, ver Anexo 11) y sería insuficiente para las etapas posteriores a la ejecución de obras.

⁵⁸ Oz, Effy (2009). Management Information Systems. Thomson, Massachussets. Pg. 431.



Gráfico 4. Evolución del Fondo de Fideicomiso Ambiental (en millones de Nuevos Soles y en porcentaje del monto inicial)



Fuente: Estados Financieros auditados de AMSAC 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012.

Elaboración: GERENS

6 Objetivos Estratégicos Generales y Objetivos Estratégicos Específicos de Activos Mineros

Estrategia de Activos Mineros 2013 – 2017

El Plan Estratégico 2013-2017 de Activos Mineros, está alineado con el Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2013-2017 de FONAFE, dentro del cual la empresa ha sido clasificada en la cartera de Empresas Diversas.

Asimismo, al estar la empresa adscrita al sector Energía y Minas, sus objetivos estratégicos han sido alineados con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012-2016 del Sector Energía y Minas (ver Matriz extendida).

Tal como se muestra en el, la estrategia de AMSAC para el periodo 2013-2017 expresa que para alcanzar su misión y visión, se deben trabajar seis ejes estratégicos: El primero es la creación de valor social, el segundo la excelencia en los procesos de remediación de pasivos ambientales, el tercero es contribuir a la promoción de la inversión privada, el cuarto es la excelencia en la gestión de encargos especiales; estos procesos serán soportados por dos ejes transversales: 1) la efectividad en las contrataciones y en la gestión empresarial, y 2) el fortalecimiento del capital humano, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y la organización de AMSAC.



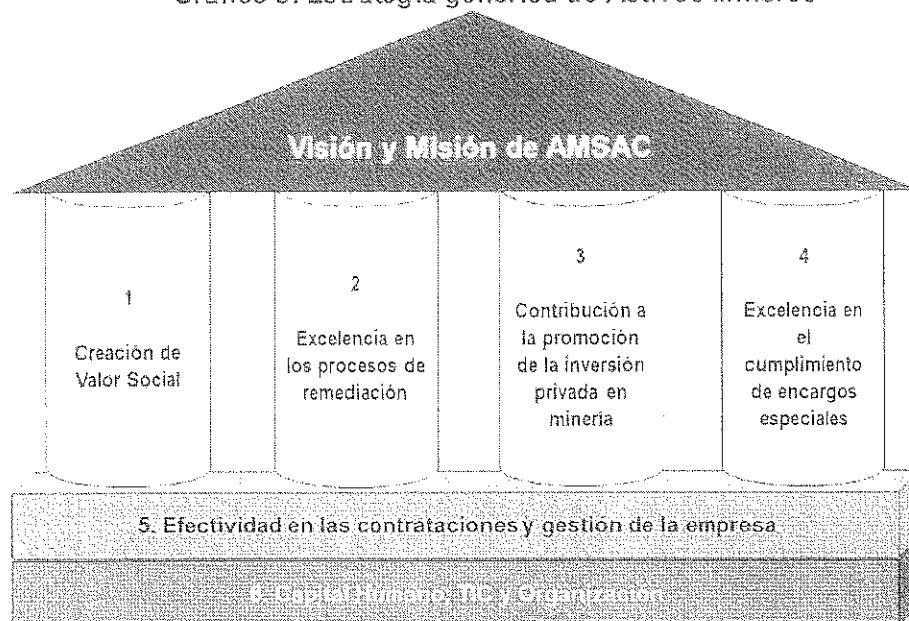
La consecución de los ejes estratégicos mencionados, coadyuvan con los siguientes objetivos generales del sector Energía y Minas:

Promover con eficiencia y eficacia el nuevo concepto de minería a fin de contribuir al desarrollo sostenible del país con inclusión social.

Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales, fomentando la inclusión social y las relaciones armoniosas de las empresas del sector minero energético y la sociedad civil.

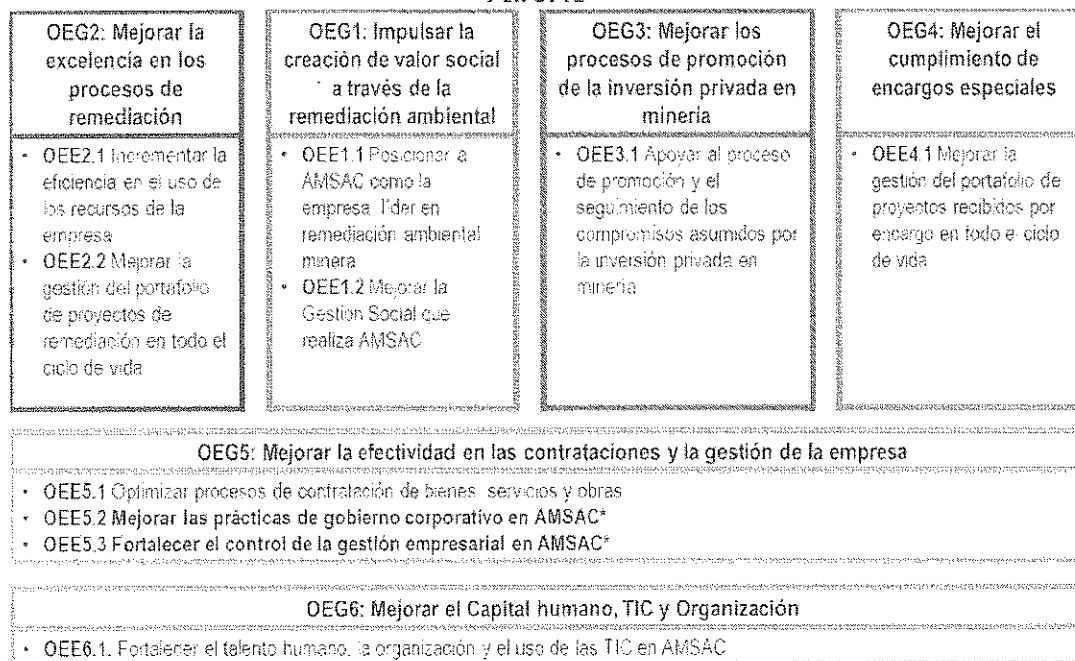


Gráfico 5. Estrategia genérica de Activos Mineros



Para la implementación de la estrategia de AMSAC, se han definido seis Objetivos Estratégicos Generales (OEG) asociados a cada uno de los seis ejes mostrados en el Gráfico 5, los cuales a su vez están compuestos por once Objetivos Estratégicos Específicos (OEE). El Gráfico 6 ilustra la relación entre los ejes y los objetivos estratégicos.

Gráfico 6. Objetivos Estratégicos Específicos y su vinculación a la estrategia de AMSAC



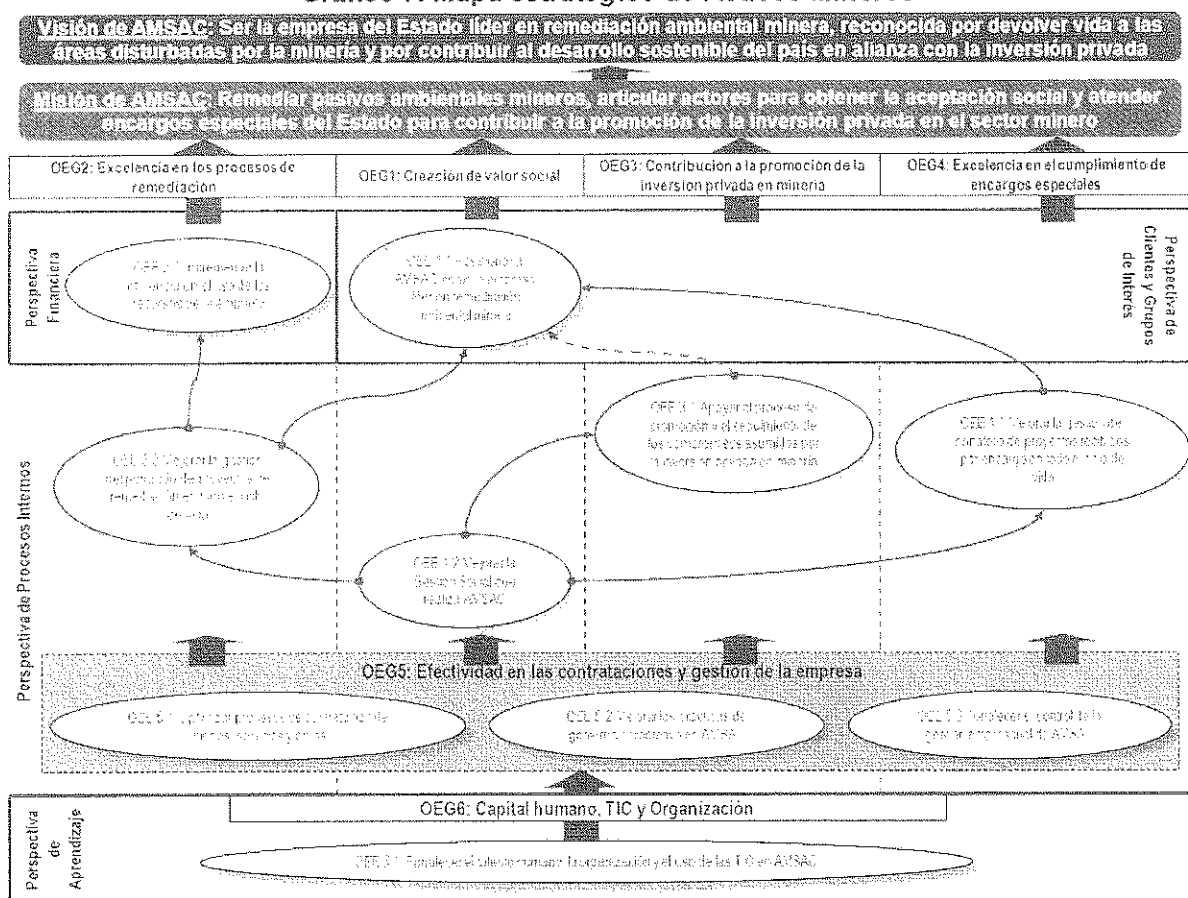
* Objetivos vinculados a indicaciones de carácter obligatorio según Directiva de FONAFE



7 Mapa Estratégico

Complementando lo mostrado en los Gráficos 5 y 6, el Gráfico 7 presenta el Mapa Estratégico de AMSAC. Siguiendo el enfoque del Cuadro de Mandos Integral, en él se muestran las relaciones entre los Objetivos Estratégicos Específicos (OEE), agrupados por cada uno de los seis ejes mostrados. Asimismo, los objetivos se organizan en las cuatro perspectivas propuestas en el tablero de mandos integral que son la perspectiva financiera, de los clientes / grupos de interés, de los procesos internos y del aprendizaje.

Gráfico 7. Mapa estratégico de Activos Mineros



La estrategia descrita necesita contar con un sistema que facilite su ejecución y permita evaluar periódicamente si se está ejecutando según lo previsto, permitiendo tomar acciones correctivas si fuera el caso.

En la siguiente sección se presentan los siguientes elementos que constituyen el sistema de ejecución, seguimiento y monitoreo de la estrategia de Activos Mineros:

La Matriz Estratégica, que contiene los Objetivos Estratégicos Generales del Plan Estratégico de AMSAC; a su vez, estos contienen uno o más Objetivos Estratégicos Específicos, cada uno de ellos con



sus respectivos indicadores y metas, con la especificación de sus unidades de medida y forma de cálculo.

Los Planes de Acción General y Específicos cuya realización es necesaria para el logro de cada Objetivo Estratégico Específico a los cuales están asociados. Para facilitar su monitoreo y seguimiento, cada Plan de Acción Específico presenta, también, las actividades a realizar para su ejecución.

8 Matriz estratégica de Activos Mineros

La Tabla 1 que se presenta a continuación, denominada la Matriz Estratégica de Activos Mineros, se ha elaborado según los lineamientos de formulación establecidos por FONAFE en su Acuerdo de Directorio N° 003-2013/002-FONAFE del 5 de febrero de 2013.

La mitad izquierda de la tabla refleja el alineamiento de los objetivos estratégicos generales y específicos de AMSAC con los objetivos estratégicos del FONAFE (columna 2); mientras que la mitad derecha presentan los 10 objetivos específicos asociados (según corresponda) a los 18 indicadores elegidos con sus respectivas unidades de medida y forma de cálculo, y las metas para los años del 2013 al 2017.

En la Tabla 1, se muestra que la estrategia de AMSAC tiene 6 objetivos estratégicos, 10 objetivos específicos y 18 indicadores. En relación a las metas, se han definido metas a 5 años para 12 indicadores, metas solo para los años 2013 y 2014 para 02 indicadores y 04 indicadores con metas a 5 años por definir.

En la tabla también se puede observar que hay 4 indicadores que no cuentan aún con metas, porque no se tienen las líneas de base necesarias que serán medidas recién a finales del 2013 o del 2014. Estas metas figuran en la tabla como PD, que quiere decir "Por definir".

Para complementar la matriz antes mencionada, el Anexo 11 contiene una versión extendida de la misma en la que se muestra:

El alineamiento de los objetivos estratégicos generales y específicos de AMSAC con los objetivos estratégicos de la Cartera de Empresas Diversas del FONAFE y los objetivos específicos del Sector Energía y Minas según el PESEM 2012-2016 de dicho sector.

Los responsables de cada uno de los 10 objetivos específicos de AMSAC.

En el Anexo 10 y Gráfico 8 del mismo anexo, se han analizado los riesgos más importantes que podrían afectar a los objetivos específicos de la empresa.



Tabla 1: Matriz Estratégica de Activos Mineros

Visión corporativa: "Consolidar el modelo de gestión corporativa para lograr mayor cobertura y productividad en los servicios que prestan nuestras empresas"

Visión de Activos Mineros S.A.C.: Ser la empresa del Estado líder en remediación ambiental minera, reconocida por devolver vida a las áreas disturbadas por la minería y por contribuir al desarrollo sostenible del país en alianza con la inversión privada

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
						2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Mejorar la excelencia en los procesos de remediación	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa	Proporción de gastos de administración de proveedores	Porcentaje	4.42	2.00	2.00	3.00	4.00	(Gastos de administración de proveedores / Gastos totales de proveedores) x 100
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	Impulsar la creación de valor social a través de la remediación ambiental	Posicionar a AMSAC como la empresa líder en remediación ambiental minera	Índice de imagen de AMSAC frente a pobladores del área de influencia directa e indirecta	Porcentaje	50.00	55.00	60.00	65.00	70.00	(Número de encuestados de las Áreas de Influencia Directa y Áreas de Influencia Indirecta que reconocen a AMSAC como referente / Número total de encuestados) x 100
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar la efectividad en las contrataciones y la gestión de la empresa	Optimizar los procesos de contratación de bienes, servicios y obras	Índice de imagen de AMSAC frente a autoridades del Gobierno Regional y Nacional con las cuales la empresa está vinculada	Porcentaje	LB ³⁵	PD	PD	PD	PD	(Número de autoridades encuestadas que reconocen a AMSAC como referente / Número total de encuestados) x 100
				Procesos de contrataciones públicas completados dentro de los plazos establecidos	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de procesos de contratación completados en los plazos / Número total de procesos de contratación del Plan Anual de Contrataciones) x 100
				Ahorros generados por la aplicación de sinergias en la cartera de empresas diversas	Nuevos Soles	--	LB	Mayor o igual a LB	Mayor o igual a LB	Mayor a LB	Ahorros generados
			Mejorar las prácticas de gobierno corporativo en AMSAC	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

³⁵ LB: línea de base; PD: por definir.



Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	2013	2014	2015	2016	2017	Meta	Forma de cálculo
			Fortalecer el control de la gestión empresarial de AMSAC	Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100	
	Impulsar la creación de valor social a través de la remediación ambiental	Mejorar la Gestión Social que realiza AMSAC	Preparación del presupuesto anual del Fideicomiso para proyectos de remediación destinado a gestión social ^a	Porcentaje	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	(Monto destinado a gestión social / Monto anual presupuestado para remediación) x 100	
				Índice promedio de rendimiento del cronograma de los proyectos de remediación (Nota 1 al final de la tabla)	Número	LB	PD	PD	PD	PD	Sumatoria de Valor Ganado de proyectos de remediación / Sumatoria de Valor Planeado de proyectos de remediación	
	Mejorar la excelencia en los procesos de remediación	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos de remediación en todo el ciclo de vida	Pasivos en etapa Post Cierre, cumplen parámetros establecidos por normativa ambiental minera	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de proyectos de remediación concluidos estables / Número total de proyectos de remediación concluidos) x 100	
			Índice de cobertura de la remediación de pasivos ambientales encargados ^b	Porcentaje	20.00	40.00	50.00	50.00	50.00	100.00	(Número de pasivos ambientales ejecutados y en ejecución / Número de pasivos ambientales encargados a abril 2013) x 100	
			Cumplimiento de entregables programados para el año (vinculados a encargos de PROINVERSON)	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de entregables cumplidos / Número total de entregables programados para cada año) x 100	
	Mejorar los procesos de promoción de la inversión privada	Apoyar al proceso de promoción y el seguimiento de los compromisos asumidos por la inversión privada en minería	Cumplimiento del plan de auditorías a los proyectos sujetos a supervisión	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de auditorías realizadas / Número total de auditorías programadas) x 100	

^a La gestión social está constituida por un conjunto de actividades de relacionamiento y comunicación con las comunidades de las áreas de influencia directa e indirecta de los proyectos de remediación, con el fin de crear condiciones favorables y lograr el apoyo necesario para la ejecución de los mismos.

^b Pasivos ambientales encargados al mes de abril del 2013

^c Los entregables pueden ser informes, estudios, perfiles, etc.; y constituyen hitos que permitirán medir el desempeño en las actividades de promoción de la inversión privada. Conforme se reciban nuevos encargos y en base a los planes que se elaboren para atenderlos, se definirán los nuevos entregables a completarse en el transcurso del año; estos se sumarán a los entregables de encargos previos cuyo completado está programado también para el año en curso.



Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	2013	2014	2015	2016	2017	Forma de cálculo
					Porcentaje	LE	PD	PD	PD	PD	(Número de entregables acumulados / Número total de entregables programados para cada año) x 100
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer el cumplimiento de encargos especiales	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos especiales en todo el ciclo de vida	Cumplimiento de entregables programados para el año (vinculados a encargos del Ministerio de Energía y Minas)	Porcentaje	30.00	100.00	---	---	---	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Avance en la implementación de la nueva estructura organizacional	Número de Horas	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Número de horas de capacitación por año / número de personal
				Índice de clima laboral	Porcentaje	50.00	60.00	65.00	70.00	75.00	Resultado Promedio de la Encuesta
				Avance del plan de implementación de sistemas (ERP)	Porcentaje	50.00	100.00	---	---	---	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

Nota 1: SPI (Schedule Performance Index) es una medida del desempeño de un proyecto respecto a su cronograma. Ha sido tomado de los estándares propuestos por el Project Management Institute (PMI) en su documento "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK) - 5ta. Edición, y su forma de cálculo es: $SPI = EV / PV$, donde:

- EV (Earned Value o Valor Ganado) = Costo Presupuestado del Trabajo Realizado. Expresa el presupuesto asociado al trabajo autorizado que se ha realizado hasta el momento de la medición.
- PV (Planned Value o Valor Planeado) = Costo Presupuestado del Trabajo Programado (presupuesto cuya ejecución está programada hasta una fecha o momento de medición).

Para calcular el SPI, el "momento de medición" tanto para el EV como para el PV deben ser los mismos.

42 La implementación se inicia a partir de la aprobación de la nueva estructura por parte de FONAFE.



ANEXOS



Anexo 1: Documentos revisados

1. DL 674- Aprueban la Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado y su Reglamento	Presidencia de la República	Setiembre, 1991
2. Ley FONAM N° 26793	Congreso de la República	Mayo, 1997
3. Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República	Congreso de la República del Perú	Julio, 2002
4. DS N° 022-2005-EM. Establecen disposiciones aplicables a proyectos derivados de los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental- PAMA- de empresas mineras del Estado bajo el ámbito del DL N° 674	Presidencia de la República	Junio, 2005
5. DS N° 059-2005-EM. Aprueban Reglamento de pasivos ambientales de la actividad minera.	Presidencia de la República	Diciembre, 2005
6. Ley N° 28611. Ley General del Ambiente	Presidencia de la República	Octubre, 2005
7. DS N° 058-2006-EM: Modifican el D.S. N° 022-2005-EM, que estableció disposiciones aplicables a proyectos de remediación ambiental derivados de los PAMA y Planes de Cierre de empresas mineras de Estado	Presidencia de la República	Octubre, 2006
8. Resolución de Contraloría General N° 320 -2006-CG. Contralor General (e) aprueba Normas de Control Interno	Contraloría General de la República	Noviembre, 2006
9. DS N° 031-2007-EM. Aprueban Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Energía y Minas, y sus modificatorias	Ministerio de Energía y Minas	Junio, 2007
10. DL N° 1013 – Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente	Presidencia de la República	Mayo, 2008
11. Activos Mineros SAC. Informe sobre el examen de los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2007	Santiváñez Guarniz Auditores	Mayo, 2008
12. DL N° 1031- Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado y su Reglamento	Presidencia de la República	Junio, 2008
13. Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. Contralor General autoriza aprobar la "Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado"	Contraloría General de la República	Octubre, 2008
14. Informe N° 1330-2008-MEM-AAM/SDC/ABR/MES. Evaluación del Plan de Cierre de Pasivos Ambientales de las 5 Relaveras de "El Dorado" presentado por Activos Mineros S.A.C.	Ministerio de Energía y Minas	Noviembre, 2008
15. DS N° 184-2008-EF. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.	Presidencia de la República	Diciembre, 2008
16. Activos Mineros SAC. Informe sobre el examen de los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2008	Santiváñez Guarniz Auditores	Febrero, 2009
17. Ley 29325- Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental	Congreso de la República del Perú	Marzo, 2009
18. Convenio de Cooperación Proinversión- AMSAC. Encargo de trabajos de promoción y sensibilización	Proinversión- AMSAC	Abril, 2009



social y el desarrollo de programas sociales		
19. DS N° 012-2009-MINAM. Aprueba la Política Nacional del Ambiente	Presidencia de la República	Mayo, 2009
20. DS N° 019-2009-MINAM Aprueban el Reglamento de la Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental	Presidencia de la República	Setiembre, 2009
21. Acuerdo del Directorio N° 01-188-2009. Aprueban CAP, política remunerativa y ROF de Activos Mineros SAC	Activos Mineros SAC	Noviembre, 2009
22. Activos Mineros SAC. Informe sobre el examen a los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2009	Chávez Escobar y Asociados S.C.	Febrero, 2010
23. DS N° 045-2010-PCM. Crean Comisión Técnica Multisectorial para la elaboración y seguimiento de la implementación del Plan Nacional para la Formalización de la Minería Artesanal	Presidencia de la República	Abril, 2010
24. Plan Estratégico 2009-2013 de Activos Mineros SAC (revisado)	Activos Mineros SAC	Julio, 2010
25. Ley N° 29622. Ley que modifica la Ley N° 27785 y amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional	Congreso de la República del Perú	Diciembre, 2010
26. Oficio N° 33/2010/SACD/ PROINVERSIÓN (Exceptúan a AMSAC de las normas de contratación para proyectos de remediación o mitigación ambiental en La Oroya)	PROINVERSIÓN	Diciembre, 2010
27. Compendio de la legislación ambiental peruana	Ministerio del Ambiente	Enero, 2011
28. Activos Mineros SAC. Informe sobre el examen a los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010	Chávez Escobar y Asociados S.C.	Febrero, 2011
29. RD N° 003-2011 –EF/68.01. Aprueba Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Anexo SNIP 01: Clasificador Funcional Programático	Dirección General de Política de Inversiones-MEF	Abril, 2011
30. Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01, Anexo SNIP 05 B Contenidos mínimos - Perfil	Dirección General de Programación Multianual del Sector Público	Abril, 2011
31. RM N°157-2011-MINAM: Aprueban Primera Actualización del Listado de Inclusión de los Proyectos de Inversión sujetos al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental – SEIA	Ministerio del Ambiente	Julio, 2011
32. Acuerdo de PROINVERSIÓN N° 457-2012-CPV (Incorporación de AMSAC en el proyecto integral de inversiones en Agua-Minería-Agropecuaria)	PROINVERSIÓN	Enero, 2012
33. DL N° 1100- Decreto Legislativo que regula la interdicción de la minería ilegal en toda la República y establece medidas complementarias.	Presidencia de la República	Febrero, 2012
34. Activos Mineros SAC. Informe sobre el examen de los Estados Financieros e información complementaria al 31 de diciembre del 2011	Urbizagástegui & Asociados Auditores & Consultores	Febrero, 2012
35. DL 1105- Decreto Legislativo que establece disposiciones para el proceso de formalización de las actividades de pequeña minería y minería artesanal	Presidencia de la República	Abril, 2012
36. DL 1107- Decreto Legislativo que establece medidas de control y fiscalización en la distribución, transporte y	Presidencia de la República	Abril, 2012



comercialización de maquinaria y equipos que puedan ser utilizados en la minería ilegal así como del producto minero obtenido en dicha actividad		
37. DS 012-2012-EM. Decreto Supremo que otorga encargo especial a la empresa Activos Mineros SAC y dicta medidas complementarias para la comercialización de oro y promoción de la formalización de los pequeños productores mineros y productores mineros artesanales	Ministerio de Energía y Minas	Mayo, 2012
38. Decimoquinto Informe Anual de la Defensoría del Pueblo al Congreso de la República. Enero – Diciembre 2011.	Defensoría del Pueblo	Mayo, 2012
39. Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del sector Energía y Minas	Ministerio de Energía y Minas	Junio, 2012
40. RM N° 393-2012-MEM/DM. Actualizan Inventario Inicial de Pasivos Ambientales Mineros RM N° 290-2006-MEM/DM	Ministerio de Energía y Minas	Agosto, 2012
41. Informe N° 861-2012-MEM-AAM/SDC/ABR/MES/ KVS. Evaluación del Plan de Cierre del Pasivo Ambiental "Depósito de Desmonte Excelsior"	Ministerio de Energía y Minas	Agosto, 2012
42. RM N° 393-2012-MEM/DM. Actualizan inventario inicial de pasivos ambientales mineros aprobado mediante RM N° 290-2006-MEM/DM	Ministerio de Energía y Minas	Setiembre, 2012
43. RM N° 482-2012-MEM/DE (Disponen que el Estado asuma la remediación de pasivos ambientales mineros de muy alto riesgo y de alto riesgo en Cajamarca, Puno, Ancash y Junín)	Ministerio de Energía y Minas	Octubre, 2012
44. Reporte de conflictos sociales N° 105	Defensoría del Pueblo	Noviembre, 2012
45. Acuerdo de Directorio N° 001-2012/025-FONAFE. Aprobación del Plan Estratégico Corporativo para el 2013-2017	FONAFE	Diciembre, 2012
46. Reporte de conflictos sociales N° 106	Defensoría del Pueblo	Diciembre, 2012
47. Informe de Adjuntía N.° 001-2013-DP/AMASPP/IMA. Gestión del Estado frente a la Minería Informal e Ilegal en el Perú. Supervisión a la implementación de los Decretos Legislativos promulgados al amparo de la Ley N° 29815	Defensoría del Pueblo	Enero, 2013
48. Reporte de conflictos sociales N° 107	Defensoría del Pueblo	Febrero, 2013
49. Reporte de conflictos sociales N° 108	Defensoría del Pueblo	Marzo, 2013
50. Reporte de conflictos sociales N° 109	Defensoría del Pueblo	Marzo, 2013
51. RM N° 094-2013-MEM/DM. Encargan a la empresa estatal Activos Mineros SAC ejecutar la remediación de los pasivos ambientales mineros de diversos proyectos ubicados en las regiones de Ancash, Lima, Cajamarca, Huancavelica, Pasco, Junín e Ica.	Ministerio de Energía y Minas	Marzo, 2013
52. Activos Mineros SAC. Informe sobre los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2012	Chávez Aguilar & Asociados Sociedad de Auditoría	Marzo, 2013



Anexo 2: Entrevistas realizadas

Entrevistas internas

1	Américo Pérez	Gerente de Operaciones	Jueves 14/03
2	Yuri Molina	Supervisor de Ingeniería de Proyectos	Jueves 14/03
3	Antonio Montenegro	Gerente General / Gerente Legal	Viernes 15/03
4	Ana Torres	Gerente de Administración	Viernes 15/03
5	Walter Chanca	Especialista en Gestión Social	Viernes 15/03
6	Oscar Arce	Supervisor en Asuntos Ambientales	Viernes 15/03
7	Carlos Cerf	Supervisor de Transmisión Eléctrica	Lunes 18/03
8	Fernando Chunga	Supervisor Contable	Lunes 18/03
	Johanny Cabello	Especialista Contable	
9	Fidel Aguilar	Supervisor de Ejecución de Proyectos	Lunes 18/03
10	Augusto Barrios	Especialista en Personal	Lunes 18/03
11	Edgar Román	Gerente de Post Privatización	Martes 19/03
12	Miguel Durand	Gerente de Auditoría Interna	Miércoles 20/03
13	Tábata Vivanco	Presidenta del Directorio	Lunes 01/04
14	Rosario Patiño	Directora	Miércoles 17/04

Entrevistas externas

1	Rogger Incio Jefe de Proyectos en Asuntos Mineros	ProInversión	Lunes 25/03
2	Nayedith Alania Sector Energía, Minas y Telecomunicaciones	Dirección General de Políticas de Inversión- MEF	Miércoles 27/03
3	Patricia Sagástegui Ejecutiva de Cartera Diversas	FONAFE	Martes 02/04



Anexo 3: Taller 1 – Planeamiento Estratégico de Activos Mineros S.A.C.

Lista de asistentes al Taller 1

- | | |
|---|---|
| 1. Antonio Montenegro | Gerente General (e) |
| 2. Américo Pérez | Gerente de Operaciones |
| 3. Yuri Molina | Supervisor de Ingeniería de Proyectos |
| 4. Everth Aguilar | Supervisor de Ejecución de Proyectos |
| 5. Oscar Arce | Supervisor de Asuntos Ambientales |
| 6. Walter Chanca | Especialista en Gestión Social |
| 7. Edgar Román | Gerente de Post Privatización (e) |
| 8. Ana Torres | Gerente de Administración (e) |
| 9. Fernando Chunga | Supervisor Contable |
| 10. Flor Huanay | Supervisora de Control Financiero del Fideicomiso Ambiental |
| 11. Colaboradores de Activos Mineros S.A.C. | |

Anexo 4: Reuniones de trabajo post taller 1

- | | Asistentes | Fecha |
|---|---|---------------------|
| 1 | Yuri Molina
Supervisor de Ingeniería de Proyectos | Lunes
22/04/2013 |
| 2 | Edgar Román
Gerente de Post Privatización | Lunes
22/04/2013 |
| 3 | Walter Chanca
Especialista en Gestión Social | Lunes
22/04/2013 |



Anexo 5: Taller 2 – Planeamiento Estratégico de Activos Mineros S.A.C.

5.1. Lista de asistentes al Taller 2

1.	Aguilar Everth	Supervisor de Ejecución de Proyectos
2.	Arce Oscar	Supervisor de Asuntos Ambientales
3.	Chanca Walter	Especialista en Gestión Social
4.	Chunga Fernando	Supervisor Contable
5.	Huanay Flor	Supervisora de Control Financiero del Fideicomiso Ambiental
6.	Molina Yuri	Supervisor de Ingeniería de Proyectos
7.	Montenegro Antonio	Gerente General
8.	Pérez Américo	Gerente de Operaciones
9.	Román Edgar	Gerente de Post Privatización
10.	Torres Ana	Gerente de Administración
11.	Colaboradores de Activos Mineros S.A.C.	

Anexo 6: Reuniones de trabajo post taller 2

1	Américo Pérez Gerente de Operaciones	Jueves 02/05/2013
3	Walter Chanca Especialista en Gestión Social	Viernes 03/05/2013
2	Edgar Román Gerente de Post Privatización	Viernes 03/05/2013
4	Ana Torres Gerente de Administración	Viernes 03/05/2013
5	Revisión y validación del rumbo estratégico Equipo gerencial	Miércoles 08/05/2013



Anexo 7: Taller 3 – Presentación de la Propuesta de Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C. 2013-2017 al equipo gerencial

7.1. Lista de asistentes al Taller 3



- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Molina Yuri | Supervisor de Ingeniería de Proyectos |
| 2. Montenegro Antonio | Gerente General (e) |
| 3. Pérez Américo | Gerente de Operaciones |
| 4. Román Edgar | Gerente de Post Privatización (e) |
| 5. Torres Ana | Gerente de Administración (e) |
| 6. Colaboradores de Activos Mineros S.A.C. | |

Anexo 8: Taller 4 – Presentación de la Propuesta de Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C. 2013-2017 al personal

8.1. Lista de asistentes al Taller 4



- | | |
|---|---|
| 1. Ayala Janeth | Auditora |
| 2. Barrios Augusto | Especialista en Personal |
| 3. Chunga Fernando | Supervisor Contable |
| 4. Hernández Jessy | Asistente Administrativo |
| 5. Huanay Flor | Supervisora de Control Financiero del Fideicomiso Ambiental |
| 6. Molina Yuri | Supervisor de Ingeniería de Proyectos |
| 7. Montenegro Antonio | Gerente General (e) |
| 8. Pérez Américo | Gerente de Operaciones |
| 9. Ricaldi Ben | Ingeniero de Proyectos |
| 10. Román Edgar | Gerente de Post Privatización (e) |
| 11. Sierra Paul | Jefe de OCI |
| 12. Torres Ana | Gerente de Administración (e) |
| 13. Colaboradores de Activos Mineros S.A.C. | |



Anexo 9. Gestión de Asuntos Estratégicos de AMSAC

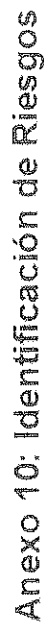
Los 7 asuntos estratégicos de AMSAC, han sido abordados en el Plan Estratégico 2013-2017 por los planes de acción que se muestran en el Cuadro 13 a continuación.

Cuadro 13. Asuntos estratégicos de AMSAC

1. Nueva misión y visión frente a nuevo estatuto	¿Qué cambios en la misión y visión son requeridos frente a los estatutos modificados de AMSAC?	* Ya existen propuestas de misión y visión alineadas a los estatutos modificados	
2. Estructura organizacional de AMSAC	¿Qué se requiere para contar con la nueva estructura organizacional de AMSAC, a fin que pueda cumplir con su misión y visión?		6.1.1 Aprobar e implementar la nueva organización para cumplir las funciones y encargos asignados
3. Pasivos de alto riesgo	¿Qué puede hacer AMSAC para remediar pasivos de alto riesgos eficaz y eficientemente, dentro de plazos razonables?		2.2.2.1 Solicitar la delegación de facultades para la aprobación de perfiles de proyectos al Consejo Directivo de FONAFE 2.2.5.1 Definir lineamientos para formulación y evaluación de proyectos de remediación (SNIP) 2.2.5.2 Desarrollar metodología para cuantificación del impacto socio económico de los proyectos de remediación (SNIP)
4. Encargos especiales (Conga y otros)	¿Cómo gestionar los encargos especiales evitando que AMSAC se desvíe del logro de su visión y misión?		4.1.2.1 Diagnosticar los obstáculos para la implementación oportuna de los proyectos encargados 4.1.2.2 Proponer acciones para la implementación de los proyectos encargados y obtener aprobación de las mismas
5. Minería informal/ comercialización del oro	¿Qué necesita hacer AMSAC respecto a la minería informal y a la comercialización del oro, dado el poco progreso en su tratamiento a la fecha?		4.1.1 Implementar el programa de apoyo al proceso de formalización minera través de la comercialización de oro 4.1.1.1 Gestionar la aprobación del plan del programa e implementarlo



6. Fondos para remediación y encargos	Dado que las remediaciones requieren de grandes cantidades de recursos, ¿cuál deberá ser la estrategia para abordar los encargos de pasivos ambientales mineros?	2.2.1 Implementar herramientas de gestión de proyectos basadas en los estándares del PMI 2.2.2 Optimizar la elaboración y aprobación de estudios para proyectos de remediación 2.2.3 Optimizar la ejecución de las obras de los proyectos de remediación
7. Procesos de contratación de obras	¿Cómo contratar empresas competentes dentro de los plazos establecidos?	2.2.2.2 Promover la participación de mayor número de postores en los procesos de contratación para la elaboración de estudios 2.2.3.1 Mejorar el proceso de contratación para ejecución y supervisión de obras 2.2.3.3 Buscar alternativas que permitan optimizar los plazos de las contrataciones para remediación de pasivos de alto riesgo (e. convenios con UNOPS, cooperación internacional)



El logro de los objetivos de Activos Mineros definidos en el presente Plan Estratégico puede ser afectado por la ocurrencia de ciertos factores adversos, sean estos internos o externos. Por ello, resulta necesaria la identificación de los riesgos a los cuales la empresa está expuesta, de tal manera que los gestione adecuadamente.

Dado que el proceso de remediación ambiental es el que insume mayor cantidad de recursos (humanos y económicos), este se ha considerado como base para la identificación de los riesgos prioritarios de la organización. En el Gráfico 8, se presenta el esquema de actividades para cada etapa de un proyecto de remediación ambiental, así como las funciones de apoyo que requiere. Además, se identifican los riesgos y se describen sus impactos en la empresa.

En el Cuadro 14, se muestra qué riesgos impactan en los objetivos específicos de AMSAC.

Cuadro 14. Riesgos identificados en relación a los objetivos específicos

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
Riesgo de organización y recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X
Riesgo de normatividad del SNIP	X	X					
Riesgo económico - financiero	X	X	X				
Riesgo de contrataciones	X	X	X	X	X	X	X
Riesgo informático	X	X	X	X	X	X	X
Riesgo de licencia social	X	X	X		X	X	
Riesgo socioambiental	X	X	X			X	X



Gráfico 8. Identificación de riesgos que afectan a los proyectos de remediación ambiental de AMSAC

Etapas	Etapas 1 Planificación	Etapas 2 Estudios	Etapas 3 Ejecución	Etapas 4 Mantenimiento y Pos-Cierre	Riesgos de organización y recursos humanos
1. Planificación	1.1. Definición del alcance y objetivos del proyecto	1.2. Identificación de las partes interesadas y actores	1.3. Análisis de la viabilidad del proyecto	1.4. Definición de la estructura organizativa	1.5. Identificación de los recursos humanos necesarios
	1.5. Definición de la estructura organizativa	1.6. Identificación de los recursos humanos necesarios	1.7. Análisis de la viabilidad del proyecto	1.8. Definición de la estructura organizativa	1.9. Identificación de los recursos humanos necesarios
	1.9. Identificación de los recursos humanos necesarios	1.10. Análisis de la viabilidad del proyecto	1.11. Definición de la estructura organizativa	1.12. Identificación de los recursos humanos necesarios	1.13. Análisis de la viabilidad del proyecto
	1.13. Análisis de la viabilidad del proyecto	1.14. Definición de la estructura organizativa	1.15. Identificación de los recursos humanos necesarios	1.16. Análisis de la viabilidad del proyecto	1.17. Definición de la estructura organizativa
2. Estudios	2.1. Estudio de factibilidad	2.2. Estudio de impacto ambiental	2.3. Estudio de impacto social	2.4. Estudio de impacto económico	2.5. Estudio de impacto cultural
	2.5. Estudio de impacto cultural	2.6. Estudio de impacto ambiental	2.7. Estudio de impacto social	2.8. Estudio de impacto económico	2.9. Estudio de impacto cultural
	2.9. Estudio de impacto cultural	2.10. Estudio de impacto ambiental	2.11. Estudio de impacto social	2.12. Estudio de impacto económico	2.13. Estudio de impacto cultural
	2.13. Estudio de impacto cultural	2.14. Estudio de impacto ambiental	2.15. Estudio de impacto social	2.16. Estudio de impacto económico	2.17. Estudio de impacto cultural
3. Ejecución	3.1. Ejecución de las obras de remediación	3.2. Ejecución de las actividades de monitoreo	3.3. Ejecución de las actividades de mantenimiento	3.4. Ejecución de las actividades de pos-cierre	3.5. Ejecución de las actividades de evaluación
	3.5. Ejecución de las actividades de evaluación	3.6. Ejecución de las actividades de monitoreo	3.7. Ejecución de las actividades de mantenimiento	3.8. Ejecución de las actividades de pos-cierre	3.9. Ejecución de las actividades de evaluación
	3.9. Ejecución de las actividades de evaluación	3.10. Ejecución de las actividades de monitoreo	3.11. Ejecución de las actividades de mantenimiento	3.12. Ejecución de las actividades de pos-cierre	3.13. Ejecución de las actividades de evaluación
	3.13. Ejecución de las actividades de evaluación	3.14. Ejecución de las actividades de monitoreo	3.15. Ejecución de las actividades de mantenimiento	3.16. Ejecución de las actividades de pos-cierre	3.17. Ejecución de las actividades de evaluación
4. Mantenimiento y Pos-Cierre	4.1. Mantenimiento de las obras de remediación	4.2. Pos-cierre de las actividades de monitoreo	4.3. Pos-cierre de las actividades de mantenimiento	4.4. Pos-cierre de las actividades de pos-cierre	4.5. Pos-cierre de las actividades de evaluación
	4.5. Pos-cierre de las actividades de evaluación	4.6. Pos-cierre de las actividades de monitoreo	4.7. Pos-cierre de las actividades de mantenimiento	4.8. Pos-cierre de las actividades de pos-cierre	4.9. Pos-cierre de las actividades de evaluación
	4.9. Pos-cierre de las actividades de evaluación	4.10. Pos-cierre de las actividades de monitoreo	4.11. Pos-cierre de las actividades de mantenimiento	4.12. Pos-cierre de las actividades de pos-cierre	4.13. Pos-cierre de las actividades de evaluación
	4.13. Pos-cierre de las actividades de evaluación	4.14. Pos-cierre de las actividades de monitoreo	4.15. Pos-cierre de las actividades de mantenimiento	4.16. Pos-cierre de las actividades de pos-cierre	4.17. Pos-cierre de las actividades de evaluación

Elaboración: GERENS



Anexo 11: Matriz estratégica de Activos Mineros extendida

La Tabla 2 que se presenta a continuación es una versión especial de la Matriz Estratégica de Activos Mineros (sección 8), elaborada con las siguientes finalidades:

- Mostrar el alineamiento de los objetivos estratégicos generales y específicos de AMSAC con los objetivos estratégicos de la Cartera de Empresas Diversas del FONAFE (columna 3) y los objetivos específicos del Sector Energía y Minas según el PESEM 2012-2016 de dicho sector (columna 4).
- Mostrar los responsables de cada uno de los 10 objetivos específicos de AMSAC (columna 7).

Esta tabla complementa la matriz estratégica antes mencionada, por cuanto permite comprobar el alineamiento que debe existir entre el Plan Estratégico de AMSAC y los planes estratégicos del sector al cual está adscrita la empresa (Energía y Minas) y de la cartera de empresas de FONAFE a la cual pertenece.

Tabla 2: Matriz Estratégica extendida de Activos Mineros

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Cartera Diversas (Nota 1)	Objetivo Estratégico Sector Energía y Minas (Nota 2)	Objetivo Estratégico AMSAC	Objetivo Específico AMSAC	Responsable (Nota 3)	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
									2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	C5-02	O3 (OE3.5)	2. Mejorar la aceleración en los procesos de remediación	2.1 Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa	GO	1. Proporción de gastos de administración de proyectos	%	4.42	2.00	2.00	3.00	4.00	(Gastos de administración de proyectos / Costos totales de proyectos) x 100



Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Cartera Diversas (Nota 1)	Objetivo Estratégico Sector Energía y Minas (Nota 2)	Objetivo Estratégico AMSAC	Objetivo Específico AMSAC	Responsable (Nota 3)	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Forma de cálculo
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	C5-04	O3 (OE3.3)	1. Impulsar la creación de valor social a través de la remediación ambiental	1.1 Posicionar a AMSAC como la empresa líder en remediación ambiental minera	GG / E1 / SPUG	2. Índice de imagen de AMSAC frente a pobladores del área de influencia directa e indirecta	%	2013: 60 2014: 50 2015: 60 2016: 60 2017: 70	(Número de encuestados de las Áreas de Influencia Directa y Áreas de Influencia Indirecta que reconocen a AMSAC como referente / Número total de encuestados) x 100
		C5-05					3. Índice de imagen de AMSAC frente a autoridades del Gobierno Regional y Nacional con los cuales la empresa está vinculada	%	2013: LB ⁴ 2014: PD 2015: PD 2016: PD 2017: PD	(Número de autoridades encuestadas que reconocen a AMSAC como referente / Número total de encuestados) x 100
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	C5-06	O3 (OE3.6)	5. Mejorar la eficiencia en las contrataciones y la gestión de la empresa	5.1 Optimizar los procesos de contratación de bienes, servicios y obras	GA	4. Procesos de contrataciones públicas completados dentro de los plazos establecidos	%	2013: 100 2014: 100 2015: 100 2016: 100 2017: 100	(Número de procesos de contratación completados en los plazos / Número total de procesos de contratación del Plan Anual de Contrataciones) x 100
							6. Ahorros generados por la aplicación de sinergias en la cartera de empresas diversas	S/	2013: -- 2014: LB 2015: >= LB 2016: >= LB 2017: >= LB	Ahorros generados
					5.2 Mejorar las prácticas de gobierno corporativo en AMSAC	GG / GA	6. Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	%	2013: 100 2014: 100 2015: 100 2016: 100 2017: 100	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

⁴ LB: línea de base, PD, por definir.



Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Cartera Diversas (Nota 1)	Objetivo Estratégico Sector Energía y Minas (Nota 2)	Objetivo Estratégico AMSAC	Objetivo Específico AMSAC	Responsable (Nota 3)	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
					5.3 Fortalecer el control de la gestión empresarial de AMSAC	GA / SPOs	7. Implementación del Sistema de Control Interno	%	2013	2014	2015	2016	2017	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
					1. Impulsar la creación de valor social a través de la remediación ambiental	GG / EGS	8. Proporción del presupuesto anual del Fideicomiso para proyectos de remediación destinado a gestión sociales	%	2	2	2	2	2	(Monto destinado a gestión social / Monto anual presupuestado para remediación) x 100
					2. Mejorar la excelencia en los procesos de remediación	GO	9. Índice promedio de rendimiento del cronograma de los proyectos de remediación (Nota 1 al final de la tabla)	Num	LB	PD	PD	PD	PD	Sumatoria de Valor Ganado de proyectos de remediación / Sumatoria de Valor Planado de proyectos de remediación
							10. Pasivos en etapa Post Cierre, cumplen parámetros establecidos por normativa ambiental minera	%	100	100	100	100	100	(Número de proyectos de remediación concluidos / Número total de proyectos de remediación concluidos) x 100

⁴⁶ La gestión social está constituida por un conjunto de actividades de relacionamiento y comunicación con las comunidades de las áreas de influencia directa e indirecta de los proyectos de remediación, con el fin de crear condiciones favorables y lograr el apoyo necesario para la ejecución de los mismos.



Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Cartera Diversas (Nota 1)	Objetivo Estratégico Sector Energía y Minas (Nota 2)	Objetivo Estratégico AMSAC	Objetivo Específico AMSAC	Responsable (Nota 3)	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Forma de cálculo			
									2013	2014	2015	2016	2017
							11 Índice de cobertura de la remediación de pasivos ambientales encargados ^{3a}	%	20	40	50	60	100
							12 Cumplimiento de entregables ^{3a} programados para el año (vinculados a encargos de PROINVERSION)	%	100	100	100	100	100
							13 Cumplimiento del plan de auditorías a los proyectos sujetos a supervisión	%	100	100	100	100	100
							14 Cumplimiento de entregables programados para el año (vinculados a encargos del Ministerio de Energía y Minas)	%	LB	PD	PD	PD	PD
							15 Avance en la implementación de la nueva estructura organizacional ^{3a}	%	30	100	--	--	--
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización	C5- 10	--	6 Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC	6.1 Fortalecer el talento humano, la organización y	GS / SA							

^{3a} Pasivos ambientales encargados al mes de abril del 2013

^{3b} Los entregables pueden ser informes, estudios, perfiles, etc.; y constituyen hitos que permitirán medir el desempeño en las actividades de promoción de la inversión privada. Conforme se reciban nuevos encargos y en base a los planes que se elaboren para atenderlos, se definirán los nuevos entregables a completarse en el transcurso del año; estos se sumarán a los entregables de encargos previos cuyo completado está programado también para el año en curso.

^{3c} La implementación se inicia a partir de la aprobación de la nueva estructura por parte de FONAFE.



Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Cartera Diversas (Nota 1)	Objetivo Estratégico Sector Energía y Minas (Nota 2)	Objetivo Estratégico AMSAC	Objetivo Específico AMSAC	Responsable (Nota 3)	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
	Y el uso de las TIC en la corporación			en AMSAC	el uso de TIC en AMSAC	GA / EP	16 Horas de capacitación per cápita por año	Número de Horas o de Horas	2013	2014	2015	2016	2017	Número de horas de capacitación por año / número de personal
		C5-09				GA / SPQS	17 Índice de clima laboral 18 Avance del plan de implementación de sistemas (ERP)	% %	50	60	55	70	75	Resultado Promedio de la Encuesta (Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100

Nota 1: Cartera de Empresas Diversas de FONAFE - Objetivos Estratégicos relevantes a los objetivos de AMSAC

- C5- O2. Incrementar la eficiencia de la cartera
- C5- O4. Crear valor social en las empresas de la cartera
- C5- O5. Incrementar la satisfacción de los grupos de interés de la cartera
- C5- O6. Alcanzar niveles de excelencia en los procesos internos y de gobierno corporativo en las empresas de la cartera
- C5- O8. Mejorar la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas de la cartera
- C5- O9. Mejorar el uso de las TIC en la cartera, alineados con la Estrategia de Gobierno Electrónico corporativo
- C5- 10. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la cartera

Nota 2: PESEM 2012-2016 Sector Energía y Minas - Objetivos Estratégicos relevantes a los objetivos de AMSAC

- O2. Promover con eficiencia y eficacia el nuevo concepto de minería a fin de contribuir al desarrollo sostenible del país con inclusión social
 - OE2.1 Promover el desarrollo de la actividad minera
 - OE2.3 Impulsar la formalización de la actividad minera ilegal



O3. Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales fomentando la inclusión social y las relaciones armoniosas entre las empresas del sector minero energético y la sociedad civil

OE 3.3 Facilitar las relaciones armoniosas entre el estado, las empresas del sector y las comunidades involucradas en su accionar

OE 3.4 Propiciar el cuidado del medio ambiente en la actividad minera

OE 3.5 Mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión ambiental con calidad

Nota 3: Siglas empleadas para nominar a los responsables del logro de los objetivos de AMSAC

Gerente General	GG	Supervisor de Planeamiento y Control de Gestión	SPCG
Gerente de Operaciones	GO	Especialista en Personal	EP
Gerente de Post Privatización	GPP	Especialista en Gestión Social	EGS
Gerente de Administración	GA	Encargado de Imagen	EI
Gerente Legal	GL		

Nota 4: Indicadores propuestos para medir el desempeño de los proyectos de AMSAC

Basados en los estándares propuestos por el Project Management Institute (PMI) en su documento "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK), 5ta. Edición:

- SPI (Schedule Performance Index)
- EV (Earned Value o Valor Ganado) = Costo Presupuestado del Trabajo Realizado
- PV (Planned Value o Valor Planeado) = Costo Presupuestado del Trabajo Programado (presupuesto cuya ejecución está programada en una fecha dada)



Anexo 12: Glosario de términos y definiciones

Área de influencia directa

En el contexto de AMSAC, se llama así al espacio geográfico sobre el que un proyecto ejecutado por la empresa (de remediación o encargo especial) ejerce algún tipo de impacto ambiental y social en forma directa.

Área de influencia indirecta

En el contexto de AMSAC, se llama así al espacio geográfico aledaño a un proyecto ejecutado por la empresa (de remediación o encargo especial), el cual ejerce algún tipo de impacto ambiental y social.

Gestión social

Conjunto de actividades de relacionamiento y comunicación con las comunidades de las áreas de influencia directa e indirecta de los proyectos de remediación, con el fin de crear condiciones favorables y lograr el apoyo necesario para la ejecución de los mismos

Macroproyecto

En el contexto de AMSAC, se les llama así al conjunto de pasivos ambientales a ser remediados dentro del ámbito de un proyecto minero.

PMI

Iniciales de Project Management Institute, organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos. Sus principales objetivos son: (1) Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos; (2) Generar conocimiento a través de la investigación; y (3) Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

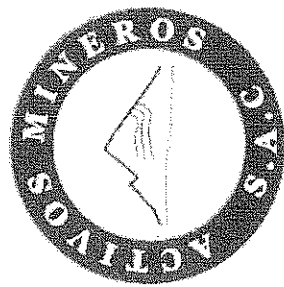
SPI

Índice de Rendimiento del Cronograma (Schedule Performance Index)

El SPI se utiliza, además del estado del cronograma, para predecir la fecha de conclusión, y a veces se utiliza en combinación con el CPI para predecir las estimaciones de conclusión del proyecto.

El SPI es igual a la razón entre el EV y el PV. Fórmula: $SPI = EV/PV$

Valor Ganado (EV): Costo Presupuestado del Trabajo Realizado; Valor Planeado (PV): Costo Presupuestado del Trabajo Programado (presupuesto anual)



Plan Estratégico 2013-2017
Activos Mineros S.A.C.

Señor
Luis Guillermo Egocheaga Young
Gerente General
Activos Mineros
Presente. -

Asunto: Aprobación de la Primera Modificación del Plan Estratégico 2013 - 2017

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, a fin de informarle que mediante Resolución N° 098-2015/DE-FONAFE de fecha 09 de noviembre de 2015, la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobó la primera modificación del Plan Estratégico 2013-2017 de su representada, cuya matriz estratégica se anexa al presente documento.

Atentamente,

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ACTIVOS MINEROS S.A.C.

Visión corporativa: "Crear alto valor social y empresarial en sectores de interés para el Estado peruano, actuando con eficiencia y eficacia y siendo reconocidos por su contribución al desarrollo del país"													
Visión de Activos Mineros: "Ser la empresa del Estado líder en remediación ambiental minera, reconocida por devolver vida a las áreas disturbadas por la minería y por contribuir al desarrollo sostenible del país en alianza con la inversión privada".													
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo		
						2013	2014	2015	2016	2017			
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Mejorar los procesos de promoción de la inversión privada	Mejorar el apoyo a Proinversión y otras entidades a través de la recepción de nuevos encargos	Nuevos proyectos encargados por PROINVERSIÓN u otras entidades	Número	-	-	2	3	3	Proyectos nuevos que PROINVERSIÓN u otras entidades encargan a Activos Mineros		
Cientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	Impulsar la creación de valor social a través de la remediación ambiental	Minimizar la exposición de las personas a pasivos ambientales encargados a la Empresa	Índice de Atención Poblacional	Porcentaje	-	-	68.16	88.88	98.16	Número de personas en ambientes remediados o en fase de inversión / Número de personas expuestas a pasivos encargados a Activos Mineros		
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar el cumplimiento de encargos especiales	Ejecutar eficientemente los encargos que el Estado asigna a la Empresa	Integral Performance Index de encargos	Porcentaje	-	-	100.00	100.00	100.00	$CPI \times SPI$ $CPI = \text{Valor Ganado del Programa} / \text{Valor Gastado del Programa}$ $SPI = \text{Valor Ganado del Programa} / \text{Costo Calendarizado del Programa}$		
		Mejorar la excelencia en los procesos de remediación	Consolidar la imagen de la Empresa	Índice Ponderado de Imagen de Activos Mineros	Porcentaje	-	-	60.00	65.00	70.00	$0.6 \times \text{Índice de Imagen frente a comunidades objetivo} + 0.3 \times \text{Índice de Imagen frente a autoridades nacionales} + 0.1 \times \text{Índice de Imagen frente a proveedores}$		
			Ser eficientes en la gestión de los proyectos de remediación ambiental	Gasto Administrativo de Proyectos	Porcentaje			19.36	18.40	17.48	$(\text{Gasto Administrativo de Proyectos} / \text{Monto Ejecutado en Proyectos de Remediación}) \times 100$		
		Integral Performance Index de Proyectos de Remediación		Porcentaje	-	-	100.00	100.00	100.00	$CPI \times SPI$ $CPI = \text{Valor Ganado del Programa} / \text{Valor Gastado del Programa}$ $SPI = \text{Valor Ganado del Programa} / \text{Costo Calendarizado del Programa}$			
		Mejorar la efectividad de contrataciones y gestión de la empresa.	Gestionar eficazmente las contrataciones	Eficacia en el Cumplimiento del Plan de Contrataciones	Porcentaje	-	-	100.00	100.00	100.00	$\text{Eficiencia en Procesos} \times \text{Eficiencia en Gastos}$ $\text{Eficiencia en Procesos} = \text{Procesos Culminados} / \text{Procesos Planeados}$ $\text{Eficiencia en Gasto} = \text{Monto en Soles de los Procesos Ejecutados} / \text{Monto en Soles de los Procesos Planeados}$		
				Fortalecer el sistema de gestión de riesgos y de gobernanza corporativa	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$	
			Implementación del Sistema de Control Interno		Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$		
		Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en AMSAC	Propiciar un ambiente laboral en la mejora del talento y la tecnología	Índice de clima laboral	Porcentaje	50.00	60.00	65.00	70.00	75.00	$(\text{Sumatoria de factores Individuales evaluados} / \text{factores considerados en la Encuesta}) \times 100$
						Índice de efectividad del cumplimiento del Plan de TIC	Porcentaje	-	-	100.00	100.00	100.00	Acciones del Plan que cumplen el objetivo / Acciones planeadas