



**Informe Técnico N° 002-2021/GG-OPMC**  
**Cumplimiento del Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C.**  
**al cierre del ejercicio 2020**

### **1. OBJETIVO**

Presentar la evaluación cuantitativa del desempeño estratégico de Activos Mineros S.A.C (AMSAC), a través de la medición del grado de cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, 2.<sup>a</sup> modificación, correspondiente al ejercicio 2020; con el propósito de adoptar las medidas necesarias en los aspectos en los que se encuentren oportunidades de mejora, y continuar con las acciones de consolidación en donde se encuentren fortalezas.

### **3. ANTECEDENTES**

El Plan Estratégico Institucional de AMSAC correspondiente al periodo 2017 – 2021, fue validado por el Viceministerio de Minas a través del Oficio 067-2017-MEM-VMM del 31.may.2017, aprobado por Acuerdo de Directorio de FONAFE 006-2017/016-FONAFE del 26.set.2017 y modificado mediante Resolución 055-2020/DE-FONAFE del 07.ago.2020.

La Directiva Corporativa de Gestión Empresarial, establece que las Empresas deben remitir a FONAFE el informe de evaluación anual del cumplimiento del Plan Estratégico, como parte del informe anual de gestión empresarial y evaluación presupuestal, el cual debe contar con la aprobación de la Gerencia General. Asimismo, la Directiva indica que las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance del cumplimiento del Plan Estratégico de manera semestral.

La Oficina de Planeamiento y Mejora Continua solicitó a las Gerencias de AMSAC la remisión de los resultados finales de sus respectivos Indicadores al cierre de 2020. El reporte de estos resultados ha sido la base para la formulación del análisis siguiente.

### **4. EVALUACIÓN**

El Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, 2.<sup>a</sup> Modificación, contiene 10 indicadores en la Matriz Estratégica. El análisis de los indicadores sustentado por las áreas responsables, señalan el alineamiento estratégico de dichos indicadores con los objetivos estratégicos de FONAFE y de la empresa, describe la forma de cálculo del resultado y las acciones de

*Informe sobre Cumplimiento del Plan Estratégico de AMSAC al cierre de 2020*

mejora para los indicadores que no se encuentran en el rango de control aceptable (menor a 100% de cumplimiento según el Lineamiento de FONAFE<sup>1</sup>).

El nivel de cumplimiento del Plan Estratégico 2017 – 2021, 2.<sup>a</sup> Modificación, correspondiente al ejercicio 2020, alcanza **99.44%**, según se muestra en el cuadro seguido:

OEI AMSAC	N°	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO (%)	PONDERACIÓN (%)
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							15.0
OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	1	Déficit económico del Fondo Operativo	%	0	0.00	100.00 ●	15.0
<b>PERSPECTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS</b>							23.0
OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	2	Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación	%	97.43	97.26	99.83 ▲	15.0
OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	3	Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	%	77.5	76.27	98.41 ▲	8.0
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>							46.0
OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	4	Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la Inversión Privada (SPI)	%	100	93.69	93.69 ▲	8.0
	5	Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	MM de US \$	139	113.37	81.56 ◆	8.0
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	6	Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)	%	100	101.65	101.65 ●	15.0
OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	7	Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC	%	100	100.00	100.00 ●	10.0
OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	8	Nivel de implementación del CBGC	%	78.5	92.10	117.33 ●	5.0
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>							16.0
OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	9	Proporción de personal abocado a las líneas del negocio	%	58	57.65	99.39 ▲	8.0
	10	Índice de clima laboral	%	79	84.00	106.33 ●	8.0
<b>Cumplimiento ponderado del PEI (%)</b>						<b>99.44</b>	

A continuación, se describe cada uno de los mencionados 10 indicadores, analizando las desviaciones respecto a las metas y las razones de su variación, en los casos que corresponda:

<sup>1</sup> LINEAMIENTO DE FONAFE - PEI: Se establece un límite mínimo de 0% y un límite máximo de 120% para evaluar el nivel de cumplimiento de los indicadores respecto a la meta. Para fines de seguimiento se establecen los siguientes rangos de cumplimiento:

- Mayor o igual a 100% de cumplimiento (rango de control aceptable – color verde)
- Mayor o igual a 90% y menor a 100% de cumplimiento (en riesgo de control – color ámbar)
- Menor a 90% de cumplimiento (fuera de rango de control – color rojo)



Informe sobre Cumplimiento del Plan Estratégico de AMSAC al cierre de 2020

El detalle del cálculo del indicador se muestra a continuación:

$$\text{Déficit en el Fondo Operativo} = \text{Aportes de Capital de FONAFE} = 0$$

$$\begin{aligned} \text{Ejecución del Fondo Operativo}^2 &= (\text{Egreso Total de Operación} + \text{Inversión No Ligada a Proy.} - 70\% \text{ Gastos Financ.}) \\ &= 27.49 \text{ MM} + 0.25 \text{ MM} - 70\% * 0.72 \text{ MM} = 27.23 \text{ MM} \end{aligned}$$

$\text{Déficit económico del Fondo Operativo} = \frac{\text{Déficit en el Fondo Operativo}}{\text{Ejecución del Fondo Operativo}} = \frac{0}{27.23 \text{ MM}} * 100 = 0 \%$
--

**Razones de la variación del indicador respecto a la meta**

La meta 2020 se reduce respecto a la meta del 2019 de 10% a 0%, mientras que el resultado del indicador varió de 10.04% en el 2019 a 0% en el 2020, de esta manera se logró un cumplimiento del 100%.

En el 2020 no se recibieron aportes de capital de FONAFE, a diferencia del 2019 que se recibió S/ 4 MM, aspecto que permitió alcanzar la meta del periodo.

---

<sup>2</sup> En el cálculo de la Ejecución del Fondo Operativo se suma al Egreso Total Neto, la "Inversión No ligados a Proyectos (FBK)" y se resta el 70% de Gastos Financieros.

### 3.2 Cumplimiento del Indicador “Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%) 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018 <sup>3</sup>	2019	2020	
Grupos de Interés	Incrementar el valor social y ambiental	OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	<a href="#">Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación</a>	%	-	93	100	97.43	100	85.06	93.3	93.3	97.3	99.8

Con el objetivo de incrementar el número de pobladores beneficiados por las actividades de remediación de los pasivos ambientales mineros (PAM) encargados por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), se estableció el indicador que mide el número de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación (considerado a partir de la aprobación del instrumento ambiental). El índice de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación obtuvo un resultado de 97.26% en el 2020, resultado ligeramente inferior a la meta de 97.43%, explicado principalmente por el retraso en el pronunciamiento por parte del MINEM respecto de la aprobación del plan de cierre de la ex unidad minera Santa Rosa 2 (Huancavelica).

En efecto, el plan de cierre del proyecto fue ingresado al MINEM el 20.ene.2020, pero en el contexto de la pandemia del COVID-19, las observaciones al plan fueron comunicadas recién en diciembre de 2020. Se tiene previsto que su aprobación se concrete en marzo de 2021.

La población en áreas intervenidas por AMSAC se muestra en el cuadro seguido:

Ex Unidad Minera (EUM)	Personas en áreas remediadas o en proceso (base 2019)	Estado
La Pastora	4,042	Cuenta con plan de cierre o instrumento ambiental aprobado y/o se encuentra estable
Los Negros	199	
El Dorado Barragán	1,635	
Cleopatra	913	
64 PAM El Dorado	2,904	
Michiquillay	24,699	
24 Plataformas Michiquillay	24,699	
05 relavera El Dorado	85,086	
Acobamba Colqui	2,715	
Caridad	1,826	
Lichicocha	600	
Huanchurina	600	
Huamuyo	88	
Tablachaca, Casapalca, Antuquito, y Bellavista	3,972	
Cable Carril Yauricocha	1,039	

<sup>3</sup> El número de personas expuestas a riesgos en la EUM Carhuacayán no han sido considerados en el cálculo del número de PAM del 2019, debido al Convenio de Remediación Voluntaria de Responsabilidad Limitada suscrito por el MINEM, Compañía Minera Chungar y AMSAC el 26.dic.2018, que culminó su vigencia en ago.2019, y contó con el pronunciamiento del MINEM en nov.2019, acerca de no otorgar plazo adicional para a la Compañía Minera Chungar.

Ex Unidad Minera (EUM)	Personas en áreas remediadas o en proceso (base 2019)	Estado
Pushaquilca	282	Cuenta con plan de cierre o instrumento ambiental aprobado y/o se encuentra estable
Azulmina 1 y 2	231	
Caudalosa 1	27	
Excélsior	8,739	
Quiulacocha	8,739	
Delta Upamayo y Río San Juan	1,425	
Carhuacayán	525	
La Oroya	37,498	
Vado y Malpaso	21,650	
Pucará / Azalia	1,900	
San Antonio de Esquilache	167	
Aladino VI	871	

Los proyectos que aún no cuentan con Plan de Cierre se muestran a continuación:

Ex Unidad Minera	Personas Expuestas a riesgos de PAM (base 2019)	Estado
Chugur	305	En proceso de elaboración de plan de cierre o en estructuración
Santa Rosa 2	406	
Venturosa	232	
Pacococha, Silveria, Germanio	2,112	
Samarca	3,625	

Cabe señalar, que se impulsará el trámite de devolución del encargo de remediación de 3 ex unidades mineras y sus respectivos PAM: i) Samarca; ii) Pacococha, Silveria y Germanio; y iii) Venturosa; debido a la presencia de actividad minera en las citadas zonas (con conocimiento del MINEM), lo que imposibilita el desarrollo de los estudios. Asimismo, se gestionará la solicitud de devolución del encargo del proyecto Chugur también por la imposibilidad de ejecutar estudios.

#### **Razones de la variación del indicador respecto a la meta**

El valor del indicador se incrementó de 93.3% en 2019 a 97.26% en el 2020, debido a la aprobación del Plan de Cierre de la ex unidad minera Carhuacayán, y al efecto de la actualización de la base de personas en el área de influencia: de 125,464 a 243,751 conforme a lo señalado en la Segunda Modificación del PEI aprobada por la Dirección Ejecutiva de FONAFE en agosto de 2020.

### 3.3 Cumplimiento del Indicador “Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%) 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	
Grupos de Interés	Incrementar el valor social y ambiental	OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	<a href="#">Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés</a>	%	70	72.5	75	77.5	80	75.04	75.18	75.52	<b>76.27</b>	<b>98.41</b>

Con el objetivo de contribuir a la consolidación de la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado, se estableció un indicador que mide la percepción de AMSAC ante sus grupos de interés a través de un estudio, cuyo resultado en el 2020, alcanzó un nivel de satisfacción de 76.27%, valor ligeramente inferior a la meta establecida de 77.5%, logrando un nivel de cumplimiento de 98.4%.

Este indicador permite conocer el posicionamiento de AMSAC en el ámbito de las localidades donde se viene interviniendo con la remediación ambiental, sobre la base de las variables de conocimiento, entendimiento y opinión<sup>4</sup>, así como frente a los grupos relacionados y los proveedores de la empresa.

El estudio fue realizado por la consultora IMASEN y se realizó en las regiones Cajamarca, Lima, Junín, Pasco y Puno, de acuerdo al siguiente detalle:

Grupos de interés	Muestra
Comunidades	400 encuestas – pobladores mayores a 18 años
Relacionados	15 autoridades locales y 4 representantes de instituciones del Estado (MINEM, MINAM, ANA, FONAFE)
Proveedores	10 representantes de los proveedores de servicios (supervisión y obras)

Los resultados del estudio de imagen se resumen en el cuadro seguido:

Grupos de Interés	Ponderación	Índice Parcial	Puntaje
Comunidades	60	71.7	43.02
Relacionados	30	81.5	24.45
Proveedores	10	88.0	8.8
<b>Nivel de satisfacción de clientes</b>	<b>100</b>	<b>76.27</b>	<b>76.27</b>

A continuación, se presenta la comparación del estudio realizado en los ejercicios 2019 y 2020:

<sup>4</sup> La variable Conocimiento: Hace referencia a quienes respondieron la pregunta de haber escuchado alguna vez el nombre de AMSAC. Permite conocer qué tanto se tiene interiorizada a la empresa.  
La variable Entendimiento: Cuantifica el conocimiento de las actividades que realiza la empresa.  
La variable Opinión: Cuantifica la opinión respecto a las actividades que realiza AMSAC, para ello se estableció una escala valorativa que va de muy bueno a muy malo.

*Informe sobre Cumplimiento del Plan Estratégico de AMSAC al cierre de 2020*

Grupos de Interés	2019	2020	Variación
Comunidades	75.7	71.7	↓
Relacionados	67.6	81.5	↑
Proveedores	98.2	88.0	↓
<b>Nivel de satisfacción de clientes</b>	<b>75.52</b>	<b>76.27</b>	<b>↑</b>

Las variaciones en Comunidades y Proveedores respecto del año anterior, se explica principalmente por las restricciones derivadas de la pandemia del COVID-19. Respecto del análisis del indicador de imagen en las comunidades, los resultados por regiones permiten identificar las zonas que requieren mayor atención:

Indicador	Total	Cajamarca	Junín	Lima	Pasco	Puno
<b>Conocimiento</b>	99.6	74.2	71.1	98.1	100.0	84.1
<b>Entendimiento</b>	73.4	78.1	88.1	89.1	75.7	82.8
<b>Opinión</b>	60.1	62.4	58.6	79.8	51.7	68.6
<b>Indicador de Imagen</b>	<b>71.7</b>	<b>68.9</b>	<b>68.1</b>	86.4	<b>67.1</b>	75.7

Las notas más saltantes del estudio, expuestas por IMASEN, se presentan a continuación:

- El indicador de conocimiento demuestra un buen nivel de conocimiento en las localidades donde AMSAC tiene presencia.
- El indicador de entendimiento demuestra que aún existe un margen de mejora frente a terminar de generar una asociación entre la labor de remediación y AMSAC, particularmente en el grupo de interés de comunidades.
- En cuanto a la percepción del trabajo realizado a nivel de comunidades existe un mayor margen de mejora, siendo prioridad las zonas de Junín y Pasco.
- El 78.9% de los relacionados califican la labor de AMSAC como “buena” o “muy buena”, mientras que el 80% de los proveedores califican la labor de AMSAC como “buena” o “muy buena”.

**Razones de la variación del indicador respecto a la meta**

El valor global del indicador de percepción se ha incrementado ligeramente debido a la continuidad de las actividades de difusión de las labores de AMSAC, así como al relacionamiento con los representantes de las comunidades; ello no obstante la afectación por la pandemia del COVID-19.

### 3.4 Cumplimiento del Indicador “Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI)”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta		Ejecución	Cumplimiento (%)
					2020	2021	2020	2020
Grupos de Interés	Incrementar la creación de valor económico.	OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	<a href="#">Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI)</a>	%	100	100	93.69	93.69

Con el objetivo de realizar un seguimiento de las auditorías que permita cumplir con el encargo de coadyuvar a ProInversión en asegurar el cumplimiento de los compromisos de inversión y las obligaciones de las empresas privadas señalados en los contratos de transferencia, se estableció el Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la inversión privada (SPI). En ese sentido, se alcanzó el 2020 un valor de 93.69% respecto de lo programado.

El cuadro siguiente muestra el desagregado de cumplimiento de auditorías:

N°	AUDITORÍA	Estado al Cierre 2020
1	Auditoría Ambiental Proyecto Yeso de Bayóvar	Completado
2	Auditoría contable financiera a la información de comercialización de metales de las operaciones en el proyecto minero Toromocho periodo 26.04.2019 al 26.10.2019	Completado
3	Auditoría Ambiental Proyecto Salmueras de Bayóvar	Completado
4	Auditoría contable financiera a la información de pago de regalías del proyecto Fosfatos de Bayóvar periodo 01.07.2019 al 31.12.2019	Completado
5	Auditoría contable financiera a la información de pago de regalías del proyecto Fosfatos de Bayóvar periodo 01.01.2020 al 30.06.2020	En proceso
6	Auditoría contable financiera a la información de comercialización de metales de las operaciones en el proyecto minero Las Bambas y de cumplimiento de las obligaciones contractuales julio - diciembre 2019.	Completado
7	Auditoría contable financiera a la información de comercialización de metales de las operaciones en el proyecto minero Las Bambas y de cumplimiento de las obligaciones contractuales enero - junio 2020.	En proceso
8	Auditoría contable financiera a la información de comercialización de metales de las operaciones en el proyecto minero Alto Chicama periodo 01.07.2019 al 31.12.2019	Completado
9	Auditoría contable financiera a la información de comercialización de metales de las operaciones en el proyecto minero Alto Chicama periodo 01.01.2020 al 30.06.2020	Completado
10	Auditoría contable financiera a la información de pago diferido del proyecto Calcareos de Bayóvar periodo 01.01.2019 al 31.12.2019 - Diatomitas de Bayóvar periodo 01.01.2019 al 31.12.2019	Completado
11	Auditoría contable financiera a la información de inversiones ejecutadas en el proyecto minero La Granja periodo 01.02.2019 al 31.01.2020	Completado
12	Auditoría contable financiera a la información de inversiones ejecutadas en el proyecto minero Magistral de Bayóvar periodo 16.12.2018 al 15.12.2019	Completado
13	Auditoría contable financiera a la información de comercialización de metales de las operaciones en el proyecto minero Toromocho periodo 26.10.2019 al 26.04.2020	Completado
14	Supervisión Técnica de Operación y Mantenimiento C.H. Yuncán, periodo octubre 2018 - setiembre 2019	En proceso

#### Razones de la variación del indicador respecto a la meta

El indicador alcanza las actividades para la supervisión de inversiones en minería y en generación eléctrica.

En minería no se alcanzó en el año el cuarto hito de cumplimiento (entrega de informe) en dos auditorías:

- Auditoría contable financiera a la información de comercialización de metales de las operaciones en el proyecto minero Las Bambas y de cumplimiento de las obligaciones contractuales enero - junio 2020; la misma que si bien se inició en diciembre de 2020, la firma auditora no pudo concluir su revisión en un menor plazo que el que había propuesto en su oferta. A la fecha, esta auditoría se encuentra concluida.
- Auditoría contable financiera a la información de pago de regalías del proyecto Fosfatos de Bayóvar periodo 01.ene.2020 al 30.jun.2020: la que, si bien se adjudicó en diciembre de 2020, sufrió retrasos dividido principalmente a la demora en la disponibilidad de información por parte de FERTECON (motivado en la pandemia del COVID-19).

En generación eléctrica, la contratación del servicio para la Supervisión Técnica de Operación y Mantenimiento de la C.H. Yuncán, periodo octubre 2018 - setiembre 2019, no se culminó, por los siguientes motivos:

- La emergencia sanitaria por el COVID-19, ocasionó restricción del tránsito hacia los distritos de Paucartambo y Huachón, donde se ubica la C.H. Yuncán. Además, ENGIE restringió las visitas por medidas sanitarias.
- Posteriormente, la primera convocatoria del proceso fue declarada desierta. La buena pro se dio en la segunda convocatoria, el 09.dic.2020 y el contrato correspondiente fue firmado el 29.dic.2020, en cumplimiento a los plazos legales establecidos.

### 3.5 Cumplimiento del Indicador “Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%) 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	
Procesos	Incrementar la creación de valor económico	OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	<a href="#">Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas</a>	MM de US \$	124	126	139	139	138	149.6	157.3	109.3	113.4	81.56

Con el objetivo de gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada, se estableció también el indicador de pagos de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas. En este sentido, se acreditó el 2020 un importe de US\$ 113.37 MM, resultado por debajo de la meta establecida de US\$ 139 MM, logrando un nivel de cumplimiento de 81.56%.

El cuadro siguiente muestra el detalle de los pagos acreditados, por cuya gestión AMSAC no recibe compensación alguna:<sup>5</sup>

CUADRO RESUMEN PAGO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES PROYECTOS DE INVERSIÓN – 2020			
PROYECTO	HASTA EL AÑO 2019 US\$ Ejec.	US\$ Ejec.	US\$ Prog.
Toromocho	87,653,088	16,037,147	18,800,000
Toromocho (Aporte S.)	1,200,000	200,000	200,000
La Granja (Exploración)	97,850,000	10,000,000	10,000,000
Las Bambas	386,201,223	66,924,045	80,000,000
Alto Chicama	274,478,396	3,510,480	12,000,000
Diatomitas	1,013,650	120,449	120,000
Salmueras Bayóvar	5,871,853	-	-
Impala - Cormin	17,697,778	1,530,463	1,496,688
MEDLOG (Licsa)	14,364,763	1,238,840	1,211,326
Fosfatos Bayóvar	83,235,061	6,073,783	7,000,000
Proyecto Yeso	622,173	-	-
Argentum-Natividad	4,644,342	402,445	389,759
Calzáreos	1,367,581	211,807	224,000
Magistral	19,296,900	-	-
Michiquillay	322,572,154	-	-
CH. Yuncán	122,439,000	7,123,000	7,301,000
<b>TOTAL PAGOS ACREDITADOS</b>	<b>1,440,507,963</b>	<b>113,372,457</b>	<b>138,742,772</b>

<sup>5</sup> El integro de los pagos se transfiere a Proinversión.

### **Razones de la variación del indicador respecto a la meta**

Este resultado, inferior a lo programado, se debe fundamentalmente a lo siguiente:

- En el proyecto las Bambas se ha recaudado US\$ 13 MM menos que lo estimado, debido a la menor venta de concentrados, producto de las paralizaciones e interrupciones producidas en el corredor vial por las comunidades del entorno, que impidieron el normal transporte de concentrados de dicha empresa; sumado a ello la inmovilización social obligatoria en el marco de la pandemia del COVID-19.
- En el Proyecto Toromocho, se ha recaudado US\$ 2.7 MM menos que lo estimado, debido a la menor venta de concentrados, incurrido por Minera Chinalco, producto de las interrupciones del transporte de sus concentrados, debido a la inmovilización social obligatoria en el marco pandemia del COVID-19.
- En el proyecto Alto Chicama, se ha recaudado US\$ 8.48 MM menos que lo estimado. La empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., por agotamiento de reservas, viene tratando zonas mineralizadas con leyes marginales de oro, como consecuencia su producción en onzas ha disminuido.

Estos pagos se acreditaron mediante las auditorías contables financieras efectuadas por sociedades de auditoría especializadas y la supervisión del cumplimiento de los pagos de los proyectos de inversión privada.

### 3.6 Cumplimiento del Indicador “Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%) 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	
Procesos	Mejorar la calidad de bienes y servicios	OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	<a href="#">Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)</a>	%	100	100	100	100	100	88.4	100.5	97.5	101.65	101.65

Con el objetivo de gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC, se estableció un indicador para medir el nivel de ejecución presupuestal de los proyectos. En tal sentido se logró una ejecución de inversiones (gasto de capital) en proyectos de remediación ambiental por el valor de S/. 82.2 MM en el 2020, lo que representa 101.65%<sup>6</sup> del presupuesto modificado de S/. 80.9 MM, resultado superior a la meta establecida de 100%.

El nivel de inversión alcanzado obedece a la ejecución de importantes proyectos como el cierre del depósito de desmontes de Excélsior (Pasco), con un monto ascendente a S/ 17.7 MM; el proyecto Aladino VI (Puno), con S/ 19.0 MM; la remediación en San Antonio de Esquilache (Puno), con S/ 8.3 MM; el proyecto Los Negros (Cajamarca), con S/ 7.6 MM, así como del proyecto Colqui Acobamba (Lima), con S/. 5.9 MM, entre otros.

La ejecución de inversiones desagregada por proyectos se muestra en el siguiente cuadro:

UBICACIÓN	PROYECTO	META	EJECUCIÓN
Ancash	Pushaquilca	331,224	277,303
Cajamarca	Dorado Y Barragán	19,490	46,813
Cajamarca	Cleopatra	7,437,972	382,036
Cajamarca	La Pastora	1,601,141	2,924,690
Cajamarca	Los Negros	5,314,483	7,585,175
Cajamarca	Chugur	6,361	0
Cajamarca	64 Pasivos	61,068	134,668
Cajamarca	5 Relaveras	649,291	697,970
Cajamarca	Ex Unidad Michiquillay	83,350	83,350
Cajamarca	Michiquillay - Mantenimiento	146,119	193,760
Huancavelica	Santa Rosa 2	50,700	8,000
Junín	Lichicocha	144,815	113,810
Junín	Carhuacayan	381,832	266,529
Junín	Huaynacancha	12,000	291,173
Junín	Chucchis	14,000	268,800
Junín	Marcavalle	14,000	280,862

<sup>6</sup> La inversión ejecutada representa un cumplimiento de 59.5% respecto del presupuesto inicial (PIA 2020), el cual ascendía a S/ 138.18 MM, estimación que fue afectada y ajustada en el contexto de las restricciones del Estado de Emergencia por la pandemia COVID-19.

Informe sobre Cumplimiento del Plan Estratégico de AMSAC al cierre de 2020

UBICACIÓN	PROYECTO	META	EJECUCIÓN
Junín	Margen Izquierdo	71,800	0
Junín	Calio y Chacrapuquio	1,876,709	1,429,356
Junín	Desmantelamiento Cable Carril	13,258	9,081
Junín	Chucchis 1era y 2da Zona	628,907	539,508
Junín	Calles Túpac Amaru	2,662,196	1,292,870
Junín	Pistas y Veredas Juan Pablo II	1,216,017	1,155,700
Junín	Vado, Malpaso, Huaynacancha - Mantenimiento	148,409	516,656
Junín	San Francisco - Laderas	263,988	211,022
Junín	Malpaso	37,160	382,790
Junín	Depósito Suelos Contaminados La Oroya	13,941	17,330
Junín	Puente Chumpe y Tinco en Yauricocha	135,390	117,889
Lima	Huamuyo	111,679	121,819
Lima	Huanchurina	230,575	144,912
Lima	Acobamba y Colqui	5,439,797	5,904,978
Lima	Caridad	702,579	417,323
Lima	Casapalca - Mantenimiento	172,241	246,235
Lima	Tablachaca	42,071	51,860
Lima	Bellavista	5,415	50,299
Lima	Antuquito	3,732	10,730
Pasco	Azulmina 1 y 2	312,891	6,500
Pasco	Caudalosa	160,508	106,353
Pasco	Rio San Juan y Delta Upamayo	148,218	215,683
Pasco	San Juan y Delta- Plan de Cierre	260,291	408,915
Pasco	Excélsior	28,094,542	17,701,184
Pasco	Quiulacocha Mitigación	3,324,941	6,970,498
Pasco	Azalia Y Pucará - Mantenimiento	1,952,325	3,053,922
Pasco	Pucará- Transporte De Material	146,623	146,623
Pasco	Azalia-Mantenimiento de Depósitos	148,406	139,000
Puno	Esquilache	7,334,727	8,257,471
Puno	Aladino VI	8,960,609	19,044,663
<b>TOTAL</b>		<b>80,887,791</b>	<b>82,226,109</b>

**Razones de la variación del componente 1 respecto a la meta**

El nivel de inversiones en remediación del periodo 2019 fue de S/ 134.8 MM, en tanto que en el 2020 se ejecutaron S/ 82.2 MM. La diferencia en el nivel de inversión ejecutada radica principalmente en la paralización de los proyectos durante el Estado de Emergencia por la pandemia del COVID-19, los que han reiniciado gradualmente labores a nivel nacional.

**Razones de la variación del componente 2 respecto a la meta**

La ejecución planificada en el 2019 ascendió a S/ 138.3 MM, y en el 2020 ascendió a S/ 80.9 MM, valor ajustado considerando la afectación por el Estado de Emergencia.

### 3.7 Cumplimiento del Indicador “Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%)
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	
Procesos	Mejorar la eficiencia operativa	OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	<a href="#">Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC</a>	%	100	100	100	100	100	96.0	100.0	98.2	100.0	100.0

Con el objetivo de optimizar la gestión logística de la empresa, se estableció un indicador para medir el nivel de eficiencia en las contrataciones previstas en el Plan Anual de Contrataciones (PAC). En este sentido, en el 2020, se adjudicaron 45 procedimientos de selección por un monto de S/ 60.2 MM; conforme a lo programado en el PAC 2020, 13.<sup>a</sup> modificación, del 23.dic.2020<sup>7</sup>.

El resumen de los procedimientos adjudicados por tipo de proceso, se presenta en el siguiente cuadro.

TIPO DE PROCESO	IMPORTE	N°
Adjudicación Simplificada	2,892,190	26
Contratación Directa	9,320,236	4
Concurso Publico	14,213,510	11
Subasta Inversa Electrónica	795,600	2
Convenios	33,022,190	2
<b>TOTAL</b>	<b>60,243,726</b>	<b>45</b>

El Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC, obtuvo el valor de 100% de la meta establecida.

$$\text{Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC} = \frac{60.24 \text{ MM} * 100}{60.24 \text{ MM}} = 100.0\%$$

Es importante también indicar que se encuentran en proceso de adjudicación 5 procedimientos por un monto de S/. 10.47 MM, los cuales se adjudicarán en el primer trimestre del 2020.

#### Razones de la variación del componente 1 respecto a la meta

En el 2020 se adjudicaron procedimientos del PAC por el importe de S/ 60.2 MM, importe superior a los S/ 32.5 MM adjudicados en el 2019.

#### Razones de la variación del componente 2 respecto a la meta

La última modificación del PAC del año 2020 consideraba 45 procedimientos programados para adjudicar, ascendientes a S/ 60.2 MM, importe superior a los S/ 33.1 MM programados en el 2019.

<sup>7</sup> El índice de procedimientos adjudicados respecto del PAC inicial fue de 28.6%, el mismo que consideraba adjudicar 77 procedimientos por un monto de S/. 210.4 MM. Dicha programación inicial fue afectada y ajustada en el contexto de las restricciones del Estado de Emergencia por la pandemia COVID-19

### 3.8 Cumplimiento del Indicador “Nivel de implementación del CBGC”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%)
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	
Procesos	Fortalecer el gobierno corporativo	OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	<a href="#">Nivel de implementación del CBGC</a>	%	62.	65	68	78.5	82.6	56.5	64.8	77.8	92.1	117.33

Con el objetivo de continuar con las actividades para fortalecer la gobernanza corporativa en AMSAC, se estableció un indicador para medir el avance de la Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) conforme a los lineamientos de FONAFE. En tal sentido es preciso mencionar que, en octubre de 2020 se aprobó el Manual Corporativo de la Metodología integrada para la evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS y BGC, documento que modifica los criterios de evaluación que se utilizaron hasta el 2019.

El Directorio y la Gerencia de la empresa impulsaron el desarrollo de las actividades para el fortalecimiento del BGC de AMSAC, de manera que se obtuvo un valor de 92.1%<sup>8</sup>, superior a la meta establecida de 78.5%<sup>9</sup>, alcanzándose un nivel de cumplimiento de 117.33%.

El grado de implementación del CBGC, alcanzado por AMSAC, la ubica en el nivel de madurez “Avanzado”, lo que significa que:

- El nivel de madurez cumple las recomendaciones aplicables a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas y los objetivos actuales de la Corporación FONAFE.
- La Empresa realiza el seguimiento, monitoreo, evaluación y retroalimentación de sus prácticas de Gobierno Corporativo a través de sus máximas instancias u órganos.

El detalle del grado de implementación del CBGC por secciones se muestra a continuación:

Sección	Nombre	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	% de Cumplimiento
I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado	6.00	6.00	100.00%
II	Marco Jurídico de la EPE	38.00	38.00	100.00%
III	Derechos de Propiedad	38.00	28.00	73.68%
IV	El Directorio y la Gerencia	182.00	166.25	91.35%
V	Política de Riesgos y Código de ética	42.00	42.00	100.00%
VI	Transparencia y Divulgación de Información	20.00	20.00	100.00%
<b>Total</b>		<b>326.00</b>	<b>300.25</b>	<b>92.10%</b>

<sup>8</sup> Resultado en proceso de validación por FONAFE, a través de la firma auditora Grant Thornton

<sup>9</sup> La meta del indicador correspondiente al ejercicio 2020 fue modificada de 71.5 a 78.5 en la Segunda Modificación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, por el mejor desempeño de AMSAC en este rubro, aprobada en agosto de 2020.

Para lograr la mejora de estos resultados, se ejecutaron 11 planes de acción, cuyo nivel de cumplimiento fue 98%. sumado a las acciones desarrolladas por la empresa alineadas a los nuevos requisitos de la metodología de FONAFE, ha permitido alcanzar el nivel de madurez de 92.10%. Las actividades que están en proceso de completar es la aprobación de la Política de Auditoría y Reglamento del Directorio por la JGA.

Cabe mencionar que, con el fin de mejorar en el nivel de cumplimiento de la implementación del CBGC, se requiere aún el desarrollo de algunas acciones que corresponden a iniciativas de FONAFE en su calidad de regulador de la Corporación y único accionista de AMSAC; aspectos que han tenido un impulso importante en el 2020 con la nueva herramienta de evaluación, pero que todavía demanda un mayor esfuerzo a nivel corporativo para propender a la implementación integral del CBGC, tales como el establecimiento de lineamientos para la compensación variable del Directorio, la aprobación de instrumentos de gobernanza por la JGA, y la designación de Directores independientes conforme al procedimiento establecido en el Libro Blanco : Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, entre otros.

### 3.9 Cumplimiento del Indicador “Proporción de personal abocado a las líneas del negocio”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%)
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	
Aprendizaje	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación	OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	<a href="#">Proporción de personal abocado a las líneas del negocio</a>	%	53.5	55	56.5	58	60	53.8	53.8	56.3	<b>57.65</b>	<b>99.4</b>

Con el objetivo de impulsar la implementación de una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados, se estableció un indicador que mida la proporción de personal abocado a las líneas del negocio. En dicho sentido, se obtuvo un valor de 57.65% en el 2020, resultado cercano a la meta establecida de 58%, alcanzándose un nivel de cumplimiento de 99.4%.

El resumen del cálculo del indicador se muestra a continuación:

Personal	Ejecución 2020
<b>Operativo</b>	<b>49</b>
Administrativo	36
Total AMSAC <sup>10</sup>	<b>85</b>
<b>Proporción de personal abocado a las líneas del negocio (operativo)</b>	<b>57.65%</b>

El detalle de puestos por áreas al 2019, se muestra a continuación:

Área	Indeterminado	Plazo Fijo	Total	Personal	
GO	34	10	44	Operativo	<b>49</b>
GIP	4	0	4		
Oro	0	1	1		
GAF	22	0	22	Administrativo	36
GL	7	0	7		
GG	7	0	7		
<b>Total Organización</b>	<b>74</b>	<b>11</b>	<b>85</b>	<b>Total Organización</b>	<b>85</b>

Cabe indicar, que son 49 las plazas asignadas a las Líneas de Negocio de AMSAC y que para superar el resultado de 57.7%, se precisan las siguientes acciones:

<sup>10</sup> En la fórmula de cálculo se contabilizan los CAP a plazo fijo e indeterminado sin incluir las posiciones OCI.

- a) Incremento del número de Plazas en el Órganos de Línea, lo que conllevaría a una modificación del Cuadro de Asignación de Personal CAP que deberá ser aprobado por FONAFE.
- b) Rotación de Plazas Administrativas actuales a las Gerencias de Línea, debiendo modificar el Perfil de Puesto que permita atender las necesidades de la Gerencia de Operaciones, principalmente.

### 3.10 Cumplimiento del Indicador “Índice de clima laboral”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	Indicador	U.M.	Meta					Ejecución				Cumplimiento (%) 2020
					2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	
Aprendizaje	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación	OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	<a href="#">Índice de clima laboral</a>	%	70	73	76	79	82	72	76	78	84	106.33

Con el objetivo de impulsar la implementación de una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados, se estableció un indicador que permita cuantificar el Índice de Clima Laboral a través de un estudio, en el que en el 2020 se obtuvo un resultado de 84%, superando la meta establecida de 79%; y logrando un nivel de cumplimiento de 106.33%.

El estudio de clima laboral fue realizado por la empresa Cambio & Gerencia mediante una encuesta a los colaboradores, siguiendo los lineamientos establecidos por FONAFE en el Modelo de Clima Laboral. La encuesta consideró para su aplicación en el 2020, 7 factores y 49 preguntas. Como resultado se obtuvo 76 encuestas válidas, con un margen de error de 0.55% y un nivel de confianza de 99%. Los resultados del estudio fueron los siguientes:

N°	Factores	Satisfacción ISG
1	Identidad y compromiso	87%
2	Comunicación organizacional	82%
3	Condiciones de trabajo	82%
4	Cultura organizacional	87%
5	Liderazgo	75%
6	Organización del trabajo	88%
7	Trabajo en equipo	85%
<b>TOTAL</b>		<b>84%</b>

El resultado superior a la meta del 2020 se explica porque 6 de los 7 factores que se encuentran en el intervalo de consolidación (76% - 100%), los cuales son: identidad y compromiso, comunicación organizacional, condiciones de trabajo, cultura organizacional, organización del trabajo y trabajo en equipo. En tanto que, el factor que se encuentra en el intervalo de mejora (51% - 75%) es: liderazgo.

Asimismo, el resultado obtenido muestra una mejora importante al pasar de un puntaje de 78 (obtenido en el 2019) a 84, donde se puede destacar:

- Se demuestra un fortalecimiento de las dimensiones “Identidad y Compromiso” y “Cultura organizacional” como resultado del trabajo sostenido en este ámbito.
- Se observa un crecimiento en la dimensión “Trabajo en equipo”, lo cual refleja una mejora en la dinámica del trabajo colaborativo, fortalecida a nivel de las áreas, pero con oportunidad de mejora a nivel inter-áreas.
- El factor de “Liderazgo” prevalece como oportunidad de mejora, el cual tendrá una especial atención mediante intervenciones y programas focalizados.

#### **4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PEI**

La Matriz de Evaluación del PEI se encuentra en el Anexo de este Informe y el cuadro resumen de acciones de mejora para los indicadores que se encuentran fuera del rango de control aceptable.

#### **5. CONCLUSIONES**

- El nivel del cumplimiento del Plan Estratégico 2017 – 2021, 2ª Modificación, correspondiente al ejercicio 2020, es **99.44%**.
- Se implementarán las acciones necesarias para mejorar los indicadores que se no se encuentran dentro del rango óptimo o de control aceptable.

San Juan de Miraflores, febrero de 2021

**Miguel Tito Ascue**

Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PEI, EJERCICIO 2020

PERSPECTIVA	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	INDICADOR	U.M.	META					EJECUCIÓN 2020	CUMPLIMIENTO (%) 2020	PONDERACIÓN (%)
						2017	2018	2019	2020	2021			
PERSPECTIVA FINANCIERA												15.0	
Financiera	Incrementar la creación de valor económico	OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	1	<a href="#">Déficit económico del Fondo Operativo</a>	%	20	20	10	0	0	0.00	100.00	15.0
PERSPECTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS												23.0	
Grupos de interés	Incrementar el valor social y ambiental	OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	2	<a href="#">Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación</a>	%	-	93	100	97.43	-	97.26	99.83	15.0
	Fortalecer la gestión de RSC	OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	3	<a href="#">Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés</a>	%	70	72.5	75	77.5	80	76.27	98.41	8.0
PERSPECTIVA DE PROCESOS												46.0	
Procesos	Incrementar la creación de valor económico	OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	4	<a href="#">Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la Inversión Privada (SPI)</a>	%	-	-	-	100	100	93.69	93.69	8.0
			5	<a href="#">Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas</a>	MM de US \$	124	126	139	139	138	113.37	81.56	8.0
	Mejorar la calidad de bienes y servicios	OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	6	<a href="#">Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)</a>	%	100	100	100	100	100	101.65	101.65	15.0
			7	<a href="#">Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC</a>	%	100	100	100	100	100	100.00	100.00	10.0
Fortalecer el gobierno corporativo	OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	8	<a href="#">Nivel de implementación del CBGC</a>	%	62.06	65	68	78.5	82.6	92.10	117.33	5.0	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE												16.0	
Aprendizaje	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación	OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	9	<a href="#">Proporción de personal abocado a las líneas del negocio</a>	%	53.5	55	56.5	58	60	57.65	99.39	8.0
			10	<a href="#">Índice de clima laboral</a>	%	70	73	76	79	82	84.00	106.33	8.0
Cumplimiento ponderado del PEI (%)											99.44		

**Cuadro resumen de acciones de mejora para los indicadores que no se encuentran dentro del rango de control aceptable o que tienen oportunidades de optimización**

N°	Indicador	Cumplimiento 2020 (%)	Acciones de mejora 2021	Responsable
2	Índice de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación	99.83%	1. Fortalecer el seguimiento al proceso de atención por parte del MINEM respecto de algunos proyectos específicos, para proseguir con los estudios. 2. Continuar con las gestiones para la devolución del encargo de proyectos en los que la intervención de AMSAC se ha visto imposibilitada por presencia de actividad minera.	Gerencia de Operaciones (Departamento de Ingeniería de Proyectos)
3	Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	98.41%	3. Fortalecer las acciones de acercamiento con las comunidades y posicionamiento de las actividades mediante una estrategia de comunicación de valor.	Supervisión de Imagen Corporativa y Supervisión de Relaciones Comunitarias
4	Índice de cumplimiento del plan de trabajo de la supervisión de la Inversión Privada (SPI)	93.69%	4. Efectuar un seguimiento estricto al cumplimiento de las auditorías y actividades de supervisión del Plan de Trabajo de la Supervisión de la Inversión Privada. 5. Adelantar actividades del Plan en el caso de presentarse situaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de los plazos.	Gerencia de Inversión Privada
5	Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	81.56%	6. Efectuar un seguimiento estricto al cumplimiento de pagos de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas, debiendo precisar en este punto, que los resultados responden a factores de producción según la estrategia del inversionista y otros factores externos a los que se ve afecto.	Gerencia de Inversión Privada
9	Proporción de personal abocado a las líneas de negocio	99.39%	7. Coordinar con FONAFE la asignación de plazas CAP para el core de la empresa; evaluando que, de no ser posible, se considere la modificación de la meta del indicador.	Oficina de Gestión Humana