



**Informe N° 002-2019-OPMC/GG**  
**Cumplimiento del Plan Estratégico de Activos Mineros S.A.C.**  
**al cierre del ejercicio 2018**

## 1. OBJETIVO

Presentar una evaluación cuantitativa del desempeño estratégico de Activos Mineros S.A.C (en adelante AMSAC), a través de la medición del grado de cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, 1.<sup>a</sup> modificación, correspondiente al ejercicio 2018; con el propósito de adoptar medidas correctivas necesarias en los aspectos en los que se encuentren deficiencias, y continuar con las acciones de consolidación en donde se encuentren fortalezas.

## 2. ANTECEDENTES

El Plan Estratégico Institucional de Activos Mineros S.A.C. 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 N° 071-2018/DE-FONAFE del 24.ago.2018.

La Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, en el numeral 5.1.1, 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. Asimismo, 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.

Por otra parte, el Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, en su numeral 6.4, dispone que la Gerencia General de la Empresa, u órgano equivalente, es responsable de evaluar anualmente el cumplimiento del PEI, lo cual debe plasmarse en un informe que será elevado al Directorio de la Empresa, para su aprobación y posterior remisión a FONAFE.

La Oficina de Planeamiento y Mejora Continua solicitó a las Gerencias la remisión de los resultados finales de sus respectivos Indicadores al cierre de 2018. El reporte de estos resultados ha sido la base para la formulación del análisis siguiente.

## 3. EVALUACIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, 1.<sup>a</sup> Modificación, contiene 11 indicadores en la Matriz Estratégica, de los cuales 10 indicadores tienen metas definidas para el año 2018.

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 mejora para los indicadores que se



Informe sobre Cumplimiento del Plan Estratégico de AMSAC al cierre de 2018

encuentran fuera del rango de control aceptable (menor a 95% de cumplimiento según el Lineamiento de FONAFE<sup>1</sup>).

El nivel de cumplimiento del Plan Estratégico 2017 – 2021, 1.ª Modificación, correspondiente al ejercicio 2018, alcanza el **95.23%**, según se muestra en el cuadro seguido:

Objetivo Estratégico Institucional	Nº	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	AÑO 2018 EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO (%)	PONDERACIÓN (%)
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							<b>10.0</b>
OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	1	<u>Déficit económico del Fondo Operativo</u>	%	20.0	16.57	100.00	●
<b>PERSPECTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS</b>							<b>23.0</b>
OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	2	<u>Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación</u>	%	93.0	93.30	100.32	●
OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	3	<u>Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés</u>	%	72.5	75.18	103.70	●
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>							<b>41.0</b>
OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	4	<u>Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos</u>	MM de US \$	84.0	16.54	19.69	◆
	5	<u>Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas</u>	MM de US \$	126.0	157.32	124.86	●
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	6	<u>Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)</u>	%	100.0	100.49	100.49	●
OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	7	<u>Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC</u>	%	100.0	100.00	100.00	●
OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	8	<u>Nivel de implementación del CBGC</u>	%	65.0	64.84	99.75	●
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>							<b>16.0</b>
OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	9	<u>Proporción de personal abocado a las líneas del negocio</u>	%	55.0	53.75	97.73	●
	10	<u>Índice de clima laboral</u>	%	73.0	76.00	104.11	●
<b>Cumplimiento ponderado del PEI (%)</b>						<b>95.23</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: Para fines de seguimiento se establecen los siguientes rangos de cumplimiento:

- Mayor o igual a 95% de cumplimiento (rango de control aceptable – color verde)
- Mayor o igual a 85% y menor a 95% de cumplimiento (en riesgo de control – color ámbar)
- Menor a 85% de cumplimiento (fuera de rango de control – color rojo)

(...) para el cálculo de cumplimiento integral (porcentaje), se podrá considerar una ejecución de hasta 120% por indicador.

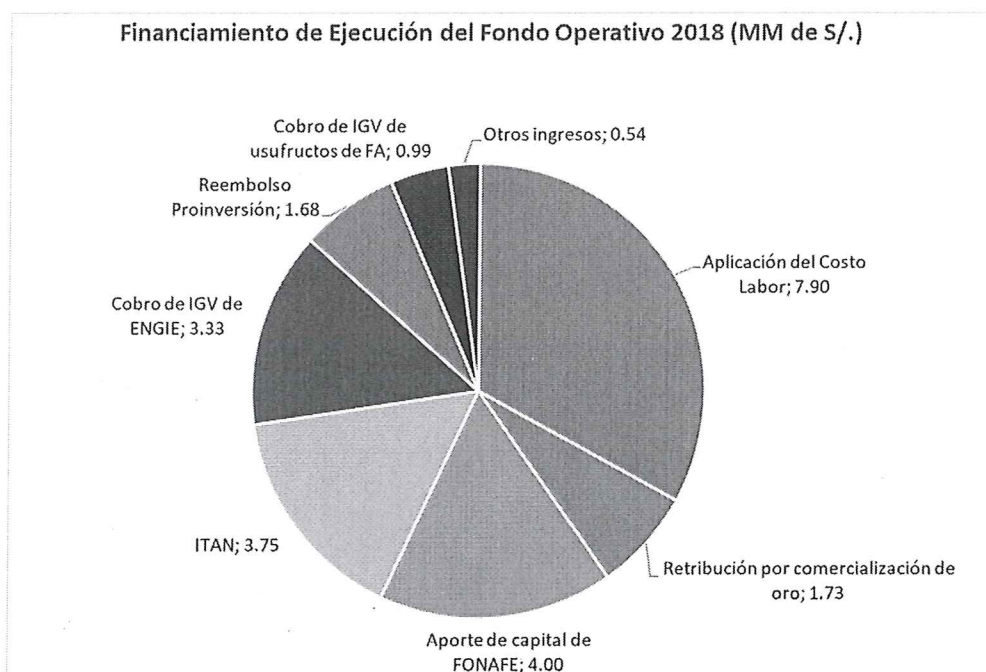
### 3.1 Cumplimiento del Indicador “Déficit económico del Fondo Operativo”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%) 2018
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Financiera	Incrementar la creación de valor económico	OE1 Lograr el autosostenimiento de AMSAC	1	<u>Déficit económico del Fondo Operativo</u>	%	20	20	10	-	-	16.55	16.57	100.00

Con el objetivo de mitigar el **Déficit económico del Fondo Operativo**, que impacta en la sostenibilidad financiera de la empresa, se estableció el indicador correspondiente obteniéndose un resultado de 16.57% en el 2018. Dicho resultado supera la meta establecida de 20%, logrando un nivel de cumplimiento de 100%, según se describe a continuación.

La ejecución anual del Fondo Operativo fue de S/. 24.14 MM, financiado con los fondos obtenidos de:

- Aporte de capital de FONAFE.
- Aplicación del costo labor (en los fideicomisos Ambiental, Pasivos Ambientales de Alto Riesgo, Michiquillay y Excélsior).
- Retribución del Programa de Comercialización de Oro.
- Devolución del ITAN por SUNAT.
- Cobro de IGV de ENGIE.
- Reembolso de Proinversión.
- Cobro de IGV de usufructo del Fideicomiso Ambiental
- Otros ingresos.



El detalle del cálculo del indicador se muestra a continuación:

$$\text{Déficit en el Fondo Operativo} = \text{Aportes de Capital de FONAFE} = 4.00 \text{ MM}$$

$$\text{Egreso Total Neto}^2 = \text{Egreso Total de Operación} - \text{Deducciones de terceros} - \text{Transf. Usufructo F. A.}$$

$$= 40,81 \text{ MM} - 8.39 \text{ MM} - 8.50 \text{ MM} = 23.92 \text{ MM}$$

$$\text{Ejecución del Fondo Operativo}^3 = (\text{Egreso Total Neto} + \text{Inversión No Ligada a Proy.} - 70\% \text{ Gastos Financ.})$$

$$= 23,92 \text{ MM} + 0.59 \text{ MM} - 70\% * 0.54 \text{ MM} = 24.14 \text{ MM}$$

$\text{Déficit económico del Fondo Operativo} = \frac{\text{Déficit en el Fondo Operativo}}{\text{Ejecución del Fondo Operativo}} = \frac{4.00 \text{ MM}}{24.14 \text{ MM}} * 100 = 16.57\%$
---



<sup>2</sup> En el cálculo del Egreso Total Neto se restan dos conceptos del Egreso Total de Operación, que son: "Deducciones de Terceros" y "Transferencias de Usufructo de Fideicomiso Ambiental"; dado que se configuran como operaciones financieras de ingreso y salida.

<sup>3</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	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%) 2018
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Grupos de Interés	Incrementar el valor social y ambiental	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	%	-	93	100	-	-	85.06	93.30	100.32

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, se estableció un indicador que mide el número de personas en áreas remediadas o en proceso de remediación. AMSAC dio cumplimiento al procedimiento de aprobación de los 4 planes de cierre de PAM, incluyendo los informes técnicos de calidad ambiental del MINAM: (i) Aladino VI en Puno; (ii) Azulmina 1 y 2 en Pasco; (iii) Caridad en Lima; y (iv) Caudalosa 1 en Pasco, los que representan 8,942 personas en áreas en proceso de remediación en el año 2018, obteniendo un resultado del indicador de 93.3%, superior a la meta establecida de 93% y alcanzando un nivel de cumplimiento de 100.32%.

N°	Ex Unidad Minera para aprobación de planes de cierre en 2018	Número de Personas expuestas a riesgos de PAMs	Número de Personas en áreas en proceso de remediación
1	Aladino VI	1,350	1,350
2	Azulmina 1 y 2	5,160	5,160
3	Caridad	232	232
4	Caudalosa 1	2,200	2,200
5	Carhuacayán	1,496	0
6	Chugur	1,065	0
7	Santa Rosa 2	1,272	0
<b>Total</b>		<b>12,775</b>	<b>8,942</b>
<b>Número de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación</b>			<b>115,662</b>
<b>Número de Personas expuestas a riesgos de PAM encargados a AMSAC</b>			<b>123,968</b>
<b>Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación al 2018</b>			<b>93.30%</b>

Cabe mencionar que el número de personas expuestas a riesgos en la ex unidad minera Carhuacayán no han sido considerados en el cálculo del número de PAM a atenderse en el 2018, mientras esté vigente el Convenio de Remediación Voluntaria de Responsabilidad Limitada suscrito por el MINEM, Compañía Minera Chungar y AMSAC el 26.dic.2018. Mediante el mencionado convenio la compañía minera evaluará los PAM de la EUM Carhuacayán para determinar su valor económico y optar por su reaprovechamiento.

Asimismo, la elaboración del Plan de Cierre de la ex unidad minera Chugur se encuentra suspendida, entre otros, por la actividad minera de la Compañía Minera Coimolache cerca del proyecto de remediación. Por otro lado, el Plan de Cierre de la ex unidad minera Santa Rosa 2 se encuentra en proceso de elaboración.

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

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%) 2018
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Grupos de Interés	Incrementar el valor social y ambiental	OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	3	Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	%	70	72.5	75	77.5	80	75.04	75.18	103.70

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, en el que se obtuvo un nivel de satisfacción de clientes de 75.18% en el 2018, superando la meta establecida de 72.5%, y logrando un nivel de cumplimiento de 103.7%.

Este indicador permite conocer el posicionamiento de AMSAC en las comunidades del área de influencia de los proyectos de remediación ambiental, en base a las variables de conocimiento, entendimiento y opinión<sup>4</sup>, así como frente a los grupos relacionados (MINEM, FONAFE, ProInversión, etc.) y los proveedores de la empresa. El estudio fue realizado por la consultora externa IMASEN en coordinación con las áreas de Relaciones Comunitarias e Imagen Institucional de AMSAC.

Para las comunidades, la muestra consideró 684 encuestas en las regiones de Ancash, Cajamarca, Pasco, Junín y Lima a la población mayor a 18 años tomadas en áreas públicas concurridas y céntricas; con un margen de error de 10% y nivel de confianza de 95%. Para los grupos relacionados las encuestas fueron 22 mientras que para los proveedores 23.

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

Grupos de Interés	Índice Parcial	Ponderación	Índice Final
Comunidades	70.7	60	42.42
Relacionados	80.2	30	24.06
Proveedores	87.0	10	8.70
<b>Nivel de satisfacción de clientes</b>		<b>100</b>	<b>75.18</b>

Las notas más saltantes del estudio se presentan a continuación:

- En las comunidades, la presencia de AMSAC es reconocida por 83.6% de la población.
- 44.8% de la población en las comunidades calificó la gestión de AMSAC como excelente, muy bueno o bueno; en los relacionados fue de 90.5% y en los proveedores fue de 95.6%.
- Los grupos relacionados manifestaron que, para que AMSAC mejore, debería contar con mayores recursos o presupuesto, acelerar la ejecución de proyectos de remediación ambiental y efectuar trabajos de planificación y coordinación entre empresa y sociedad.
- Los proveedores manifestaron que, para que AMSAC mejore, debería tener más claridad en los términos de referencia, agilidad en los pagos y supervisión constante de obras.
- El estudio recomienda que la comunicación de AMSAC con sus principales grupos de interés debería mejorarse, especialmente en las comunidades de Cajamarca y Pasco.

<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.

### 3.4 Cumplimiento del Indicador “Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos”

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%) 2018
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Procesos	Incrementar la creación de valor económico	OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	4	<u>Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos</u>	MM de US \$	83	84	85	140	140	773.77	16.54	19.69

Con el objetivo de gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada, se estableció un indicador que permita medir las inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos; en tal sentido se acreditó el 2018 un monto de US\$ 16.5 MM; resultado por debajo de la meta establecida de US\$ 84 MM, y que alcanza un nivel de cumplimiento de 19.69%.

Este resultado, inferior a lo programado, se explica por la reprogramación de la ejecución de parte de las inversiones en los proyectos de La Granja (Cajamarca) y Salmueras de Bayóvar (Piura) por las empresas inversionistas. La reprogramación se encuentra dentro de los plazos previstos en los respectivos contratos de privatización, y si bien evidencia un bajo nivel de cumplimiento en el año 2018, no afectaría la proyección de inversiones en el mediano plazo (2021) donde se recuperaría los S/. 67.5 MM no invertidos en el 2018.

Las inversiones del 2018 se acreditaron mediante las auditorías de compromisos de inversión efectuadas por sociedades de auditoría especializadas y la supervisión del cumplimiento de las inversiones comprometidas de los proyectos de inversión privada.

El detalle de las inversiones acreditadas se muestra en el siguiente cuadro:

RESUMEN DE EJECUCION DE COMPROMISOS DE INVERSION PROYECTOS MINEROS 2008-2017 Y COMPROMISOS 2018				
PROYECTO	AÑOS 2008 a 2017		US\$ Prog	US\$ Ejec.
	US\$ Prog.	US\$ Ejec.		
Toromocho Opción	12,000,000	14,309,310	-	-
Toromocho Transf.	1,507,000,000	2,329,661,135	-	-
Michiquillay	38,000,000	61,005,988	-	-
La Granja: 4ta. Adenda	60,000,000	642,062,452	-	-
La Granja: 5Ta. y 6ta. Adenda	580,000,000	-	72,000,000	13,375,860
Las Bambas	2,919,400,000	6,937,910,181	-	-
Salmueras Bayóvar: Opción	2,000,000	5,687,451	-	-
Salmueras Bayóvar: Transf.	3,524,517	3,524,517	-	-
Salmueras Bayóvar: Transf.	19,768,247	3,638,159	12,000,000	3,166,961
Magistral: Opción	4,500,000	21,372,463	-	-
Magistral: Transferencia	-	-	-	-
<b>TOTAL INVERSIONES ACREDITADAS</b>	<b>5,146,192,764</b>	<b>10,019,171,656</b>	<b>84,000,000</b>	<b>16,542,821</b>



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

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%) 2018
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Procesos	Incrementar la creación de valor económico	OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	5	Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	MM de US \$	124	126	139	139	138	149.57	157.32	124.86

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 2018 un importe de US\$ 157.3 MM, superando la meta establecida de US\$ 126 MM y logrando un nivel de cumplimiento de 124.86%.

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.

El detalle de los pagos acreditados, y por cuya gestión AMSAC no recibe compensación alguna (el íntegro se transfiere a Proinversión), se muestra en el siguiente cuadro:

PROYECTO	HASTA EL AÑO 2017 US\$ Ejec.	US\$ Ejec.	US\$ Prog.
Toromocho	50,926,669	20,646,182	9,000,000
Toromocho (Aporte S.)	800,000	200,000	200,000
La Granja (Exploración)	77,850,000	10,000,000	10,000,000
Las Bambas	256,434,055	75,794,317	76,000,000
Alto Chicama	256,886,423	11,326,809	12,000,000
Diatomitas	773,408	120,045	120,000
Salmueras Bayóvar	631,753	240,100	240,100
Cormin	14,723,602	1,470,379	1,461,608.00
Licsa	11,957,774	1,189,874	1,182,716.00
Fosfatos Bayóvar	69,961,572	6,281,694	7,000,000
Proyecto Yeso	510,173	48,000	48,000
Argentum-Natividad	3,864,378	385,804	381,848.00
Calcáreos	939,237	205,037	204,000
Magistral	9,875,226	9,421,674	704,370
C.H. Yuncán	107,659,000	7,479,000	7,479,000
Michiquillay	310,060,000	12,512,154	-
<b>TOTAL PAGOS ACREDITADOS</b>	<b>1,173,853,271</b>	<b>157,321,069</b>	<b>126,021,642</b>



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

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%)
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Procesos	Mejorar calidad bienes y servicios	OE5 Gestionar la eficiencia de los proyectos de remediación encargados a AMSAC	6	<u>Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)</u>	%	100	100	100	100	100	88.44	100.49	100.49

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/. 137.9 MM en el 2018, lo que representa 100.49% del presupuesto modificado de S/. 137.2 MM, superando de este modo la meta establecida de 100% y alcanzando un nivel de cumplimiento de 100.49%.

Cabe resaltar que la inversión ejecutada representa un nivel de cumplimiento de 172.89% respecto del presupuesto inicial 2018 de S/. 79.8 MM y 213.90% respecto de la inversión ejecutada en el 2017 de S/. 64.5 MM. Este destacable nivel de ejecución se explica principalmente por la inversión de S/. 74.6 MM efectuada en el proyecto de cierre del depósito de desmontes de Excelsior, así como del desarrollo de importantes obras en la cuenca del río Rímac por un monto de S/. 23.3 MM.

El resumen de la ejecución de inversiones en remediación ambiental por etapas se muestra en el siguiente cuadro:

Etapas	PIA 2018 (S/.)	PIM 2018 (S/.)	Ejecución 2018 (S/.)	Variación (S/.)	% Cumplimiento
Estudios	14,298,940	13,106,914	12,772,586	-334,328	97.45%
Obras	53,745,433	110,697,851	114,507,339	3,809,488	103.44%
Post-Cierre	11,715,627	13,413,543	10,616,814	-2,796,729	79.15%
<b>Total Inversión</b>	<b>79,760,000</b>	<b>137,218,309</b>	<b>137,896,739</b>	<b>678,431</b>	<b>100.49%</b>

La ejecución de inversiones en remediación ambiental, desagregada en macro proyectos y fuentes de financiamiento, se muestra en el siguiente cuadro:

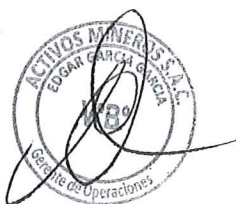
N°	DEPARTAMENTO	PROYECTO	PIM 2018 APROBADO	EJECUTADO A DICIEMBRE 2018	%Avance
<b>FIDEICOMISO AMBIENTAL (FA)</b>					
1	LIMA	REMEDIACION DE AREAS AFECTADAS POR LA OPERACIÓN DEL ANTIGUO CABLE CARRIL CHAUCHA - YAURICOCHA (01)	56,119	49,257	87.77
2	JUNIN	REMEDIACION DE SUELOS CONTAMINADOS SEGÚN RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO ELABORADO POR MWH (02)	5,265,406	4,420,323	83.95
3	PASCO	REMEDIACIÓN PASIVOS AMBIENTALES ORIGEN MINERO RIO SAN JUAN Y DELTA DE UPAMAYO -FA (06)	996,473	1,089,326	109.32
4	PASCO	CIERRE DE BOCAMINAS AZALIA Y TUNEL PUCARÁ (04)	5,511,690	4,937,502	89.58
5	PASCO	CIERRE DEL DEPÓSITO DE DESMONTES EXCELSIOR (22)	73,499,739	74,550,870	101.43
6	PASCO	MITIGACION DEPÓSITO DE RELAVES QUIJULACOCHA (03)	5,069,784	4,088,091	80.64
7	CAJAMARCA	REMEDIACION DE LAS AREAS AFECTADAS POR LAS ACTIVIDADES DE EXPLORACION - MICHQUILLAY (05)	789,325	632,129	80.08

*Informe sobre Cumplimiento del Plan Estratégico de AMSAC al cierre de 2018*

N°	DEPARTAMENTO	PROYECTO	PIM 2018 APROBADO	EJECUTADO A DICIEMBRE 2018	%Avance
8		OTROS PASIVOS AMBIENTALES (24)	1,117,106	763,300	68.33
<b>TOTAL FIDEICOMISO AMBIENTAL</b>			<b>92,305,642</b>	<b>90,530,798</b>	<b>98.1</b>

<b>FIDEICOMISO PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO (PAAR)</b>					
9	LIMA	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE LIMA (12)	21,616,961	23,335,076	107.95
10	CAJAMARCA	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE CAJAMARCA (07)	4,385,939	4,896,302	111.64
11	PUNO	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE PUNO (15)	540,337	544,004	100.68
12	ANCASH	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE ANCASH (14)	1,269,892	809,394	63.74
13	PASCO	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DEL DELTA UPAMAYO Y RIO SAN JUAN (26)	992,012	902,918	91.02
14	PASCO	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE AZULMINA 1 Y 2 - PASCO (18)	1,401,098	1,475,109	105.28
15	PASCO	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE CAUDALOSA - PASCO (30)	770,950	1,084,362	140.65
16	JUNIN	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE JUNIN (13)	875,434	726,169	82.95
17	HUANCAVELICA	REMEDIACIÓN DE PASIVOS AMBIENTALES DE ALTO RIESGO DE HUANCVELICA (17)	945,017	456,559	48.31
18	CAJAMARCA	POST CIERRE 5 RELAVERAS - EL DORADO - CAJAMARCA (28)	1,216,224	980,509	80.62
19	CAJAMARCA	POST CIERRE 64 PASIVOS - EL DORADO - CAJAMARCA (27)	1,762,128	1,176,772	66.78
20	PUNO	REMEDIACIÓN PAAR DE EUM ALADINO VI - PUNO (29)	936,800	1,488,997	158.95
<b>TOTAL FIDEICOMISO PAAR</b>			<b>36,712,792</b>	<b>37,876,171</b>	<b>103.2</b>

<b>FIDEICOMISO MICHQUILLAY</b>					
21	CAJAMARCA	CULMINACION DE LA REMEDIACION DE PASIVOS AMBIENTALES DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLORACION DE ANGLOAMERICAN MICHQUILLAY (21)	8,199,875	9,489,769	115.7
<b>TOTAL FIDEICOMISO MICHQUILLAY</b>			<b>8,199,875</b>	<b>9,489,769</b>	<b>115.7</b>
<b>TOTAL</b>			<b>137,218,309</b>	<b>137,896,738</b>	<b>100.49</b>



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

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%) 2018
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Procesos	Mejorar eficiencia operativa	la OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	7	Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC	%	100	100	100	100	100	95.96	100.00	100.00

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 (PAC). En este sentido, en el 2018, se adjudicaron 44 procedimientos de selección por un monto de S/ 9.2 MM; ello sobre una programación que estimaba otorgar buena pro a 44 procesos por un monto de S/ 9.2 MM, dentro del marco del PAC 2018, 14.ª modificación, del 06.dic.2018. Cabe señalar que el PAC inicial consideraba adjudicar 123 procedimientos por un monto de S/. 96.9 MM<sup>5</sup>.

En dicho contexto, el Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC, fue 100.00%, llegando a la meta establecida de 100% y obteniéndose un nivel de cumplimiento de 100.00%.

$$\text{Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC} = \frac{9.2 \text{ MM} * 100}{9.2 \text{ MM}} = 100.00\%$$

Respecto al PAC inicial, el Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado, del PAC fue de 59.60%<sup>5</sup>.

Es importante también indicar que se encuentran en proceso de adjudicación 15 procedimientos por un monto de S/. 84.7 MM, los cuales fueron convocados en noviembre y diciembre del 2018 y deben adjudicarse en enero y febrero del 2019. Si se consideran los procedimientos convocados respecto a los programados convocar en el año, en lugar de los procedimientos adjudicados, se tendría que el resultado de este indicador también sería de 100%, tanto en valor estimado (S/. 89.8 MM / S/. 89.8 MM) como en número de procedimientos (59 / 59).

Las acciones para optimizar el nivel de cumplimiento alcanzado implican proponer la modificación de la forma de cálculo del indicador, de manera que considere los procedimientos convocados respecto a los programados convocar en el año, en lugar de los procedimientos adjudicados. Asimismo, optimizar el proceso de contrataciones, de manera que las áreas usuarias mejoren sus requerimientos, tanto los términos de referencia y especificaciones técnicas, como en los tiempos de presentación para su oportuna convocatoria. De igual manera, se fortalecerá el seguimiento a la ejecución de los procedimientos programados en el PAC, informando sobre el avance del PAC, los procesos no requeridos y los procesos por requerir.



<sup>5</sup> No se consideran 6 procedimientos de selección para la ejecución y supervisión de obras de remediación ambiental de los proyectos Cleopatra, San Antonio de Esquilache y Los Negros por un valor estimado de S/. 78.4 MM que fueron gestionados, por su complejidad, a través Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS).

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

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%) 2018
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Procesos	Fortalecer el gobierno corporativo	OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	8	Nivel de implementación del CBGC	%	62.06	65	68	71.5	75	56.47	64.84	99.75

Con el objetivo de continuar con las actividades para fortalecer la gobernanza corporativa en AMSAC, se estableció un indicador alineado a la Metodología para el Monitoreo de la Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) en las empresas de FONAFE. En tal sentido, se obtuvo un valor de 64.84%, ligeramente por debajo de la meta establecida de 65%, alcanzándose un nivel de cumplimiento de 99.75%. El porcentaje de madurez logrado supera en 14% lo esperado por FONAFE para las empresas de la Corporación en el 2018, que consideró un valor de 51%.

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

- Las prácticas de gobierno corporativo son útiles para la empresa.
- Cumple con la mayoría de recomendaciones del CBGC para las sociedades peruanas emitido por la SMV.
- La implementación progresiva está encaminada a cumplir con los estándares internacionales.

El detalle del grado de implementación del CBGC en sus 6 secciones se muestra a continuación:

Secciones del CBGC	Puntaje Máximo	Evaluación 2018		
		Puntaje Obtenido	Nivel de Cumplimiento	% de Cumplimiento
1. Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6.00	6.00	Sección en cumplimiento	100.00%
2. Marco Jurídico de la EPE	14.00	14.00	Sección en cumplimiento	100.00%
3. Derechos de Propiedad	54.00	21.00	Cumplimiento parcial	38.89%
4. El Directorio y la Gerencia	128.00	78.15	Cumplimiento parcial	61.06%
5. Política de Riesgos y Código de Ética	10.00	10.00	Sección en cumplimiento	100.00%
6. Transparencia y Divulgación de la Información	30.00	27.75	Sección en cumplimiento	92.50%
<b>Total</b>	<b>242.00</b>	<b>156.90</b>	<b>Nivel de Madurez 3</b>	<b>64.84%</b>

Para mejorar estos resultados, se ejecutaron 13 planes de acción de CBGC en el 2018, cuyo nivel de cumplimiento fue 93%. Las actividades que están en proceso de optimizar y/o completar son: i) entrega de información al Directorio dentro del plazo establecido; ii) política de auditoría aprobada por la JGA y constitución del Comité de Auditoría; y, iii) plan de sucesión del personal directivo y colaboradores clave, revisado.

Cabe señalar que para mejorar el grado de cumplimiento en las secciones de 3. Derechos de Propiedad, y 4. Directorio y Gerencia, se requiere necesariamente la disposición de normativa por parte de FONAFE que permita perfeccionar la gobernanza de la JGA y los lineamientos que debe aplicar el Directorio.

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

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%)
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
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	Proporción de personal abocado a las líneas del negocio	%	53.5	55	56.5	58	60	53.75	53.75	97.73

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 53.75% en el 2018, ligeramente por debajo de la meta establecida de 55%, alcanzándose un nivel de cumplimiento de 97.73%.

El resumen del cálculo del indicador se muestra a continuación:

Personal	Meta 2018	Ejecución 2018
<b>Operativo</b>	<b>44</b>	<b>43</b>
Administrativo	36	37
Total Organización	80	80
<b>Proporción de personal abocado a las líneas del negocio (operativo)</b>	<b>55%</b>	<b>53.75%</b>

El número de puestos por áreas al 2018, según el cuadro de asignación de personal (CAP) vigente, se muestra a continuación:

Área	Indeterminado	Plazo Fijo	Total	Personal	
				Operativo	Administrativo
GO	32	4	36	Operativo	43
GIP	4		4		
Oro		3	3		
GAF	21		21	Administrativo	37
GL	8		8		
GG	8		8		
Total Organización	73	7	80	Total Organización	80
OCI	3	0	3	OCI	3
Total General	76	7	83	Total General	83

En el 2018, no se concretó la incorporación de plazas adicionales en el área operativa solicitada a FONAFE para una mejor gestión de los proyectos de remediación ambiental, ni se efectuó reasignación de plazas del área administrativa al área operativa.

Las acciones para mejorar el nivel de cumplimiento alcanzado implican la gestión de plazas adicionales ante FONAFE vinculadas a la línea de negocio de AMSAC, lo que permitiría acercarse a la meta establecida.



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

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI AMSAC	N°	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Ejecución		Cumplimiento (%)
						2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	
Aprendizaje	Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional en la Corporación	OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	10	Índice de clima laboral	%	70	73	76	79	82	72.00	76.00	104.11

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 se obtuvo un valor de 76%, superando la meta establecida de 73%; y logrando un nivel de cumplimiento de 104.11%.

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, el cual consta de 13 factores de evaluación y 60 preguntas. Se efectuaron 77 encuestas, con un nivel de confiabilidad de los resultados del estudio de 95% y un margen de error del 6.7%. Los resultados del estudio fueron los siguientes:

N°	Factores	(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) De acuerdo	(4) Totalmente de acuerdo	Satisfacción
F1	Formación	5.3	44	46.7	4	62%
F2	Compensación		24	72	4	70%
F3	Equidad	1.3	26	61	11.7	71%
F4	Identidad y compromiso		5.3	67.1	27.6	81%
F5	Comunicación organizacional	1.3	26	57.1	15.6	72%
F6	Condiciones de trabajo		26	62.3	11.7	71%
F7	Cultura organizacional	1.3	5.2	68.8	24.7	79%
F8	Liderazgo	1.3	15.6	58.4	24.7	77%
F9	Organización del trabajo	1.3	24.7	59.7	14.3	72%
F10	Reconocimiento	3.9	23.4	58.4	14.3	71%
F11	Relaciones interpersonales		18.2	64.9	16.9	75%
F12	Trabajo en equipo	1.3	18.2	66.2	14.3	73%
F13	Servicio	1.3	2.6	71.1	25	80%
<b>Índice de Satisfacción General</b>						<b>76%</b>

Los cuatro factores que se encuentran en el intervalo de consolidación (76% - 100%) son: identidad y compromiso (81%), servicio (80%), cultura organizacional (79%) y liderazgo (77%). Los nueve factores que se encuentran en el intervalo de mejora (51% - 75%) son: formación (62%), compensación (70%), reconocimiento (71%), equidad (71%), condiciones de trabajo (71%), organización del trabajo (72%), comunicación organizacional (72%), trabajo en equipo (73%), y relaciones interpersonales (75%).

Para mejorar los resultados obtenidos, se ha propuesto un plan de acción, que considera actividades como: el monitoreo de los líderes de área a la ejecución del plan de capacitación, mejorar los mecanismos relacionados a las políticas de comunicación organizacional, definir la modalidad de reconocimiento e incentivos y optimizar los procesos de reclutamiento, selección y movimiento de personal.



#### 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PEI

La Matriz de Evaluación del PEI se encuentra en el Anexo de este Informe, junto con la Matriz de Evaluación de las Acciones Estratégicas del PEI y el cuadro resumen de acciones de mejora para los indicadores que se encuentran fuera del rango de control aceptable o que tienen oportunidades de optimización.



#### 5. CONCLUSIONES

- El nivel del cumplimiento del Plan Estratégico 2017 – 2021, 1.<sup>a</sup> Modificación, correspondiente al ejercicio 2018, es **95.23%**.
- Se implementarán las acciones necesarias para mejorar los indicadores que se encuentran fuera del rango de control aceptable o que tienen oportunidades de optimización.

San Juan de Miraflores, febrero de 2019.

**Miguel Tito Ascue**

Jefe de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PEI, EJERCICIO 2018

PERSPECTIVA	OEC FONAFE	OE/AMSAC	N°	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS				EJECUCIÓN DE 2018	CUMPLIMIENTO (%) 2018	PONDERACIÓN (%)			
						2017	2018	2019	2020				2021		
FINANCIERA			1	Deficit económico del Fondo Operativo	%	20.00	20.0	10.0	-	-	16.57	100.00	10.0		
				PERSPECTIVA FINANCIERA											
				GRUPOS DE INTERÉS		2	Índice de Personas en áreas remediadas o en proceso de remediación	%	-	93.0	100.0	-	-	93.30	100.32
3	Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	%	70				72.5	75.0	77.5	80.0	75.18	103.70	8.0		
	PROCESOS			PERSPECTIVA DE PROCESOS											
4				Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos	MM de US \$	83.00	84.0	85.0	140.0	140.0	16.54	19.69	8.0		
					5	Pagos acreditados por AMSAC de regalías y otros por parte de las empresas inversionistas	MM de US \$	124.00	126.0	139.0	139.0	138.0	157.32	124.86	8.0
6				Nivel de ejecución presupuestal de proyectos (Gastos de Capital)			%	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.49	100.49	10.0
					7	Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC	%	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.00	100.00	10.0
8				Nivel de implementación del CBGC			%	62.06	65.0	68.0	71.5	75.0	64.84	99.75	5.0
	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE														
APRENDIZAJE			9	Proporción de personal abocado a las líneas del negocio	%	53.5	55.0	56.5	58.0	60.0	53.75	97.73	8.0		
				10	Índice de clima laboral	%	70	73.0	76.0	79.0	82.0	76.00	104.11	8.0	
Cumplimiento ponderado del PEI (%)											95.23				





**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL PEI, EJERCICIO 2018**

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	N°	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS				EJECUCIÓN 2018	CUMPLIMIENTO (%) 2018	PONDERACIÓN (%)	
					2017	2018	2019	2020				2021
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>												
OE1 Lograr el	Lograr el financiamiento de las operaciones administrativas de AMSAC	1	<u>Encargos en los que se aplica la distribución de costos y gastos de gestión</u>	#	2	3	4	4	4	4	100.00	9.00
autosostenimiento de AMSAC	Asegurar los recursos para la implementación de los proyectos de remediación	2	<u>Nuevas fuentes de financiamiento implementadas</u>	#	0	1	2	3	4	1	100.00	9.00
<b>PERSPECTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS</b>												
OE2 Incrementar el número de pobladores beneficiados por la remediación de los PAMs	Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales	3	<u>Índice de pasivos mineros en proceso de remediación</u>	%	60	84	100	100	100	81.60	97.14	6.00
OE3 Consolidar la imagen de AMSAC como empresa eficiente de remediación del Estado	Implementar un plan de consolidación de la imagen empresarial de AMSAC	4	<u>Avance de la implementación del plan de consolidación de la imagen empresarial de AMSAC</u>	%	100	100	100	100	100	100.00	100.00	6.00
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>												
OE4 Gestionar eficientemente los encargos para la promoción de la inversión privada	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo del seguimiento de los compromisos de inversión y de la acreditación de pagos de las empresas que mantienen contratos	5	<u>Índice de cumplimiento del plan de trabajo anual en inversiones y acreditación de pagos (SPI)</u>	%	100	100	100	100	100	97.05	97.05	8.73
OE5 Gestionar eficientemente los proyectos de remediación encargados a AMSAC	Ejecutar un seguimiento estricto al plan de trabajo de remediación ambiental. Implementar una metodología internacional en la gestión de los proyectos que ejecuta AMSAC	6	<u>Índice de cumplimiento del plan anual de remediación ambiental (SPI)</u>	%	100	100	100	100	100	100.49	100.00	18.00
OE6 Optimizar la gestión logística de AMSAC	Lograr la eficacia en los procesos de contratación	7	<u>Número de proyectos que se gestionan bajo los estándares del PMI</u>	#	1	5	10	Todos	Todos	9	100.00	6.00
OE7 Fortalecer la gobernanza corporativa de AMSAC	Lograr la eficacia en los procesos de contratación	8	<u>Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según N° de Procedimientos</u>	%	100	100	100	100	100	100.00	100.00	9.00
	Consolidar el Sistema de Control Interno en AMSAC	9	<u>Nivel de cumplimiento del plan para la implementación del Sistema de Control Interno</u>	%	100	100	100	100	100	86.00	86.00	4.00
	Consolidar el Código de Buen Gobierno Corporativo en AMSAC	10	<u>Nivel de cumplimiento del plan para la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo</u>	%	100	100	100	100	100	93.00	93.00	6.00
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>												
OE8 Implementar una gestión del rendimiento con orientación a competencias y resultados	Fomentar la integración de profesionales con certificaciones en gestión de proyectos.	11	<u>Número de profesionales que cuenten con certificación PMP o equivalente</u>	#	5	6	8	10	12	5	83.33	6.00
	Lograr un adecuado desempeño del personal	12	<u>Proporción de colaboradores con desempeño mejor o igual a "Buen Rendimiento"</u>	%	80	83	86	90	95	100	100.00	6.00
	Mantener al personal debidamente motivado y contento	13	<u>Índice de rotación de personal CAP</u>	%	18	15	12	10	10	14.10	100.00	6.00
										<b>18.00</b>		
										<b>97.58</b>		

Nota: Matriz Alineada al POI 2018



Cumplimiento ponderado de Acciones Estratégicas del PEI (%) 97.58

**Cuadro resumen de acciones de mejora para los indicadores que se encuentran fuera del rango de control aceptable o que tienen oportunidades de optimización**

N°	Indicador	Cumplimiento 2018 (%)	Acciones de mejora 2019	Responsable
4	Inversiones acreditadas por AMSAC realizadas por las empresas según contratos	19.69%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar un seguimiento estricto al cumplimiento de las inversiones comprometidas de los proyectos de inversión privada, especialmente en La Granja (Cajamarca) y Salmueras de Bayóvar (Piura).</li> <li>2. Proponer la modificación de las metas de indicador, sobre la base de estimaciones de inversión actualizadas.</li> </ol>	Gerencia de Inversión Privada
7	Índice de Procedimientos Adjudicados en el año, según Valor Estimado del PAC	100.00%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer la modificación de la forma de cálculo del indicador, de manera que considere los procedimientos convocados respecto a los programados convocar en el año, en lugar de los procedimientos adjudicados.</li> <li>2. Optimizar el proceso de contrataciones, de manera que las áreas usuarias mejoren sus requerimientos, tanto los términos de referencia y especificaciones técnicas, como en los tiempos de presentación para su oportuna convocatoria.</li> <li>3. Fortalecer el seguimiento a la ejecución de los procedimientos programados en el PAC.</li> </ol>	Gerencia de Administración y Finanzas (Departamento de Administración y Logística)

