



Devolvemos vida al planeta

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

Primera Modificación



Aprobado mediante Acuerdo de Directorio de AMSAC N° 01-489-2022, del 30.jun.2022
Conformidad del sector Energía y Minas comunicada mediante Oficio N° 0113-2022/MINEM-VMM, del 26.jul.2022
Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2022/011-FONAFE, comunicado el 15.nov.2022
Ratificado en Junta General de Accionistas de AMSAC, del 18.nov.2022
Modificado mediante Acuerdo de Directorio de AMSAC N° 01-533-2024, del 25.abr.2024; y Resolución N° 072-2024/DE-FONAFE, del 28.oct.2024

ÍNDICE

1.	MARCO INSTITUCIONAL.....	3
1.1.	SÍNTESIS DE LA EMPRESA.....	3
1.2.	MARCO LEGAL Y REGULATORIO.....	3
1.3.	SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR.....	4
2.	DIAGNÓSTICO.....	5
2.1.	ANÁLISIS EXTERNO - MACROENTORNO.....	5
2.2.	ANÁLISIS EXTERNO - MICROENTORNO.....	11
2.3.	GRUPOS DE INTERÉS.....	12
2.4.	ANÁLISIS INTERNO.....	13
2.5.	MATRIZ FODA.....	24
2.6.	CAPACIDADES DISTINTIVAS.....	25
3.	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	26
3.1.	PROPÓSITO.....	26
3.2.	MISIÓN.....	26
3.3.	VISIÓN.....	26
3.4.	VALORES.....	27
4.	EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS.....	27
4.1.	EJES ESTRATÉGICOS.....	27
4.2.	MAPA ESTRATÉGICO.....	29
5.	MATRIZ ESTRATÉGICA.....	30
6.	ESTRATEGIA GENERAL.....	33
7.	ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES.....	34
8.	ANEXOS.....	40
	Anexo N°1: DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	40
	Anexo N° 2: FICHAS DE INDICADORES.....	43
	Anexo N°3: Proyectos de Remediación Ambiental.....	59
	Anexo N°4: Nuevos Proyectos de Remediación Ambiental (28).....	61
	Anexo N°5: Proyectos de Inversión Privada.....	62
	Anexo N°6: Organigrama de AMSAC.....	63
	Anexo N°7: Mapa de Procesos de AMSAC.....	64

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

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. SÍNTESIS DE LA EMPRESA

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

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

1.2. MARCO LEGAL Y REGULATORIO

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

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

- Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado.
- Decreto Supremo N° 022-2005-EM, que establece disposiciones aplicables a proyectos de remediación ambiental derivados de los PAMA y Planes de Cierre de empresas mineras del Estado.
- Decreto Supremo N° 058-2006-EF, que modifica el Decreto Supremo N° 022-2005-EM disponiendo que AMSAC asuma directamente la conducción de los proyectos de PAMA, planes de cierre y remediación ambiental de Centromín Perú S.A. y de otras empresas de propiedad del Estado.
- Resolución Suprema N° 092-2010-EF, que ratifica el Plan de Promoción de la Inversión Privada en AMSAC.

- Resoluciones Ministeriales emitidas por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) mediante las cuales encarga a AMSAC ejecutar la remediación de pasivos ambientales mineros de diversos proyectos (ex unidades mineras) ubicados en distintas regiones del país.
- Decreto de Urgencia N° 066-2021, que encarga a AMSAC la ejecución de acciones en la unidad minera Florencia-Tucari por peligro inminente ante contaminación hídrica.
- Decreto Supremo N° 020-2022-EM, que encarga a AMSAC la ejecución de acciones respecto al Plan de Cierre de Minas incumplido de las unidades mineras Quiruvilca, Florencia-Tucari y Arasi.

1.3. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR

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

Específicamente, el Plan Estratégico Institucional (PEI) de AMSAC 2022-2026, guarda concordancia con el Plan Estratégico Corporativo (PEC) de FONAFE 2022-2026 y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) actualizado del MINEM 2024-2030. Estos planes, por su parte, son concordantes con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2050 del CEPLAN, la Visión del País al 2050 aprobado por el Foro del Acuerdo Nacional y la Política General de Gobierno para el Sector Minero Energético.

Respecto al PESEM del Sector, este plantea un futuro deseado para el 2050, donde se formula establecer lineamientos con los mejores estándares de sostenibilidad y promover proyectos e inversiones para la sostenibilidad social con el objetivo de reducir los conflictos sociales relacionados con el sector de energía y minas. Siguiendo esta línea, también planea refinar el procedimiento de sistematización y monitoreo de los compromisos sociales acordados por las empresas del sector minero-energético en el marco de sus evaluaciones de impacto ambiental (EIA) y sus posteriores ajustes, así como intensificar la remediación de pasivos ambientales por actividades mineras.

Dentro de los objetivos estratégicos sectoriales del PESEM, se incluye el objetivo de “*Garantizar el uso sostenible de recursos naturales en el Sector Energía y Minas*” (OES III), el cual considera como acción estratégica sectorial (AES III.1) el “**Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del Sector**” y se justifica en que si bien las actividades extractivas mineras han generado beneficios económicos al país, también han dejado en el pasado rezagos costosos de contaminación ambiental producto de que muchos yacimientos mineros han sido abandonados, paralizados o se encuentran en estado inactivo por parte de empresas irresponsables y la actividad informal.

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

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

AMSAC en las acciones estratégicas del PESEM

Código	Denominación	Acciones Estratégicas Sectoriales	Indicador de Resultado / Producto	Fuente y Responsable	Medida
OES III	Garantizar el uso sostenible de recursos naturales en el Sector Energía y Minas	AES III.1. Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del Sector	Porcentaje de pasivos ambientales mineros en proceso de remediación	DGM (MINEM) – <u>Activos Mineros</u>	%

Metas en la Gestión de Remediación de Pasivos Ambientales del PESEM

Línea Base (2019)	Metas							Medida
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
24.11	29.5	30.7	32	33	34	35	36	%

Fuente: PESEM del MINEM 2024 - 2030

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

2. DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO - MACROENTORNO

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

2.1.1. Factores Político - Legales

AMSAC es parte de la Corporación FONAFE que gestiona una cartera que agrupa 35 empresas en las que el Estado tiene participación accionaria. Entre las funciones principales del FONAFE, establecidas en la Ley N° 27170 y su Reglamento, están: i) normar y dirigir la actividad empresarial del Estado; ii) administrar la renta que se genera de la inversión en las empresas; y, iii) aprobar el presupuesto consolidado de las empresas.

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

No obstante lo mencionado, algunos marcos legales de gestión y control público transversales, a razón de su falta de alineamiento o por vacíos normativos vinculados principalmente a la intervención del Estado en la remediación ambiental, ralentizan la ejecución de los proyectos

encargados a AMSAC; tal es el caso de la convergencia entre las normas ambientales de remediación de pasivos mineros (Ley N° 28271), de inversión pública - Invierte.pe (Decreto Legislativo N°1252) y de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225), que en suma extiende los tiempos de intervención, expone eventualmente a la empresa a riesgos exógenos, y en algunos casos incluso imposibilita la intervención.

Asimismo, se debe mencionar que comparativamente con otros países de la región, el Perú cuenta con un marco legal mejor desarrollado y regulado para la remediación ambiental, pero como se ha señalado subsisten aspectos por mejorar. Uno relevante está relacionado a la fiscalización por el OEFA en el ámbito de sus competencias establecidas en el Decreto Legislativo N° 1013, quien realiza inspecciones a los proyectos a cargo de AMSAC considerándola en algunas oportunidades bajo los parámetros de una operación minera (incluso como generador), lo que es contraproducente dado que los encargos de la empresa no corresponden en ninguno de los casos a responsabilidad directa de AMSAC en el daño ambiental, sino a operaciones antiguas de empresas del Estado o abandonadas por privados. Estas fiscalizaciones son constantes, requiriendo esfuerzo adicional especial y continuo para su gestión.

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

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

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

Por otra parte, en lo que respecta al apoyo a Proinversión en las actividades de promoción y supervisión de contratos de post privatización, se adoptaron acciones para el reconocimiento en favor de AMSAC de costos y gastos por la gestión de los encargos (Costo Labor), que se concretó en una primera transferencia en enero de 2024; en el contexto de las normas de promoción de la inversión privada en empresas del Estado (Decreto Legislativo N° 674) y de eficiencia de la actividad empresarial del Estado (Decreto Legislativo N° 1031).

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

2.1.2. Factores Económicos

El Boletín Minero del MINEM de diciembre de 2023 señala que la inversión minera en el país disminuyó en 9.9% con respecto al año 2022, sin embargo, los resultados fueron mayores a la meta propuesta a mediados del año 2023.

Según se señala en el Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027, si bien la inversión minera se reduciría en 7.0% en 2024, esto se vería contrarrestado por el inicio de algunas actividades productivas importantes, mayores inversiones en sostenimiento por parte de las minas en operación, y el inicio de construcción previsto para la Extensión de otras minas, destacando que la exploración minera se recuperaría y se mantendría dinámica durante el 2024, lo que sugiere una reactivación de mayores inversiones a mediano plazo. Asimismo, se registra un aumento significativo en las exportaciones de cobre en el 2022 que se explica por operaciones de importantes minas como Cerro Verde, Toromocho, Las Bambas, Mina Justa y Quellaveco, entre otros; además, del aumento de la cotización del metal.

En el siguiente cuadro, se muestra el comportamiento del PBI nacional y el PBI del sector minería en los años 2022 y 2023, así como sus proyecciones al año 2026.

Proyecciones PBI (Variación Porcentual Anual %)

	2022	2023	2024	2025	2026
PBI Nacional	2.7	-0.6	2.9	2.7	2.7
PBI Sector Minería	0.5	8.2	2.7	2.5	1.9

Fuente: BBVA Research y Proyecciones MEF

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

Por otra parte, si bien la minería es el sector que genera mayores ingresos para el país y que la inversión pública se mantuvo en promedio en 5.0% del PBI al cierre del 2023; aún está pendiente la habilitación de un fondo estatal de remediación ambiental minera, con financiamiento sostenible para la ejecución y mantenimiento de los proyectos. Particularmente, en el caso de AMSAC, los proyectos han venido siendo solventados con aportes acotados provenientes del MINEM, PROINVERSIÓN y FONAFE, a fondos fideicometidos, esquema de transferencias que no asegura en perspectiva, la atención óptima de la cartera de proyectos en gestión de la empresa.

Existen, además, otras formas de obtener recursos. Diversas organizaciones se dedican a recaudar y gestionar fondos de manera eficaz para financiar programas y proyectos que promuevan la preservación de la biodiversidad y aborden el cambio climático a través de medidas de mitigación y adaptación. Este tipo de iniciativas cuentan con diversos proyectos y concursos a los que AMSAC podría postular. No obstante, aunque hay un avance en cuanto al aumento de fondos que promueven la diversidad, de acuerdo con el Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023 de las Naciones Unidas en Perú, sigue existiendo un déficit de financiación para la conservación, esto resalta la urgencia de incrementar la utilización y la amplitud de los instrumentos económicos para preservarla.

Por otro lado, un factor relevante en los últimos años ha sido la inflación, la cual bajó a 2.0% en setiembre de 2024, ubicandos dentro del rango meta, luego de alcanzar un nivel máximo de

8.81% en junio de 2022, según el Reporte de Inflación del BCRP. La proyección de inflación para el cierre de 2024 es de 2.3% y al cierre del 2025 sería de 2.0%.

2.1.3. Factores Socio - culturales

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

Si bien durante el 2023 se ha reducido ligeramente el número de conflictos sociales relacionados con temas socio-ambientales de la actividad minera según los reportes de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo, aún se ha observado la paralización de operaciones de diversos proyectos mineros, en un contexto en el que el país se encuentra afectado por el incremento global de los precios de alimentos, combustibles y otras materias, y la inflación que viene superando el rango meta establecido por el BCRP a noviembre de 2023.

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

De acuerdo con el Informe del 2023 de BBVA Research, la producción minera en Perú aún no ha alcanzado los niveles que tenía antes de la pandemia. Esto se debe en parte a los conflictos sociales en el sector y al agotamiento gradual de ciertas unidades mineras. Sin embargo, con el inicio de algunas operaciones importantes, es posible que la producción minera del país logre superar sus niveles previos a la pandemia, siempre y cuando la conflictividad social disminuya.

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

El PESEM 2024-2030 señala a la conflictividad social como uno de los factores directos que impactan en la variable prioritaria “uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas”, factor que se origina principalmente en planes de cierre inadecuados y los pasivos ambientales. Asimismo, señala que los planes de cierre de minas inapropiados o inadecuados sin el control efectivo y la falta de seguimiento generan pasivos ambientales que se mantienen como focos de contaminación del suelo, aire y agua comprometiendo la salud de las poblaciones cercanas.

El PESEM indica que los conflictos sociales relacionados a la minería se deben en gran medida a las preocupaciones de la población, surgidas por los pasivos ambientales que muchas veces no son debidamente controlados en lo que concierne a su tratamiento y remediación en el marco de la normatividad vigente. Es por esto que las empresas mineras deben revisar los aspectos ambientales de sus proyectos con las comunidades para demostrar que sus operaciones tendrán un impacto ambiental tolerable en los márgenes previstos de la norma respectiva. Esta actividad

influirá significativamente en la decisión de una comunidad de aceptar o no las operaciones mineras y evitar así los conflictos. Asimismo, advierte que el aumento de los conflictos sociales relacionados con el sector de energía y minas es una tendencia que afecta la variable prioritaria “inversión minera en el Perú”, y propone como una medida estratégica intensificar la remediación de pasivos ambientales por actividades mineras.

Asimismo, los aspectos ambientales asociados al cambio climático y la posibilidad de la ocurrencia de desastres naturales o situaciones de emergencia, tales como la manifestación del fenómeno de El Niño, podrían impactar negativamente en el cumplimiento de los objetivos de remediación de AMSAC y; de igual forma, en las expectativas y el clima social de las comunidades en la zona de influencia de los proyectos.

Según la Defensoría del Pueblo, a diciembre de 2023 existen 215 conflictos sociales en el país, de los cuales el 61.4% corresponde a atención del Gobierno Nacional; asimismo, el 62.3% son de naturaleza socio ambiental. Dentro de los conflictos socio ambientales, se ha registrado 134 casos activos y latentes, el 67.2% (90 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera. AMSAC ejecuta actividades de remediación ambiental en once regiones. El mayor número de conflictos sociales se presenta en Apurímac (16); seguido por Puno (14) y Áncash (14), Junín (10) y Huancavelica (10), Cajamarca (8), Lima Provincias (6), Pasco (4) y La Libertad (4), Ica (1) y Tacna (1), sumando 88 conflictos.

Por ejemplo, en Pasco, uno de los conflictos reportados está relacionado con el Proyecto Excélsior y la comunidad de Champamarca, el que se encuentra en estado de “*hay diálogo*” lo que muestra la intervención rápida de AMSAC ante eventuales conflictos. Dicho reporte también cita a AMSAC con “*diálogo*” dentro de la Declaratoria de Emergencia Ambiental (2012) del distrito de Simón Bolívar (Pasco) y la Mesa de Diálogo de la provincia de Hualgayoc (Cajamarca). Asimismo, se menciona al proyecto Quiulacocha “*en observación*” en el contexto de la Declaración de Impacto Ambiental (DIA) aprobada a una empresa privada. Finalmente se refiere a AMSAC como actor secundario en casos de responsabilidad de mineras privadas, como son Quiruvilca (La Libertad) y Tucari (Moquegua).

2.1.4. Factores tecnológicos

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

En dicho escenario existen instituciones internacionales especializadas que pueden compartir sus experiencias en el tratamiento de PAM. Entre estos se puede citar al Instituto Federal de Geociencias y Recursos Naturales de Alemania (BGR), la empresa de remediación del Estado Alemán Wismut GmbH, la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), la Corporación de Rehabilitación Minera y Recursos Minerales de Corea (KOMIR), la Corporación Nacional Japonesa del Petróleo, Gas y Metales (JOGMEC), así como instituciones afines de Portugal, República Checa y Canadá.

Asimismo, la colaboración con la Academia y sus investigadores. Dentro de ello, se destaca los convenios marco con la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad UTEC, la Universidad San Ignacio de Loyola y la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, entre otros.

En cuanto a la gestión de los proyectos, también existen oportunidades con alto interés; entre estos, se destaca la implementación en curso de la metodología BIM -herramienta de trabajo colaborativo para la gestión de la información de inversiones, que hace uso de un modelo que

facilita la programación multianual, formulación, diseño, construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura-, que está enmarcada en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad y el Plan de Implementación y Hoja de Ruta del Plan BIM Perú, con el acompañamiento del MEF.

Por otro lado, la inteligencia artificial (IA) está abarcando diferentes campos aprovechables dentro del sector, por ejemplo, algoritmos de aprendizaje automático que pueden analizar grandes conjuntos de datos ambientales para identificar patrones, predecir tendencias y optimizar estrategias de remediación ambiental. La revolución de la IA se ha intensificado tanto que se ha emitido la Ley N° 31814 Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país, con el propósito de fomentar su aplicación en aras del progreso económico y social promoviendo su uso en diversos ámbitos de los servicios públicos, la cual se suma a la Política Nacional de Transformación Digital y la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial, que tiene como meta impulsar el desarrollo tecnológico del país, fomentando investigación, desarrollo y adopción de esta tecnología

2.1.5. Factores Ambientales

El inventario de PAM actualizado el año 2023 contabiliza 6,128 pasivos (según Resolución Ministerial N° 510-2023-MEM/DM). De este total nacional, AMSAC gestiona por encargo 1,194 PAM que representa el 19.5%, quedando un importante número por intervenir. Es oportuno señalar que el inventario de PAM no incluye los nuevos impactos ambientales generados desde el año 2004 hasta la actualidad producto de las actividades de la minería informal e ilegal, así como no incluye los impactos de cierres de minas de privados no culminados, los que, en conjunto, según un informe del Observatorio de CEPLAN de diciembre del 2022, son los causantes de los mayores daños ambientales en el país.

Con el fin de mitigar los impactos ambientales negativos ocasionados por la actividad minera, la CEPAL de las Naciones Unidas destaca el marco de gestión del cierre de minas en Perú, en alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3, 6, 9 y 15, es decir, “Salud y bienestar”, “Agua limpia y saneamiento”, “Industria, innovación e infraestructura” y “Vida de ecosistemas terrestres”, respectivamente. Asimismo, se indica que se han aprobado 647 expedientes a la gestión del cierre de minas hasta el 2019, de los cuales el 78% están relacionados con titulares mineros enfocados a los metales, mientras que un 12% se centran en actividades mineras no metálicas. Además, un 10% de ellos están encargados de aprobar planes para cerrar pasivos ambientales mineros, presentados por aquellos responsables de generar los pasivos, entidades de remediación voluntaria, AMSAC y el propio Ministerio de Energía y Minas (MINEM).

La relevancia global del cuidado del medio ambiente ha posibilitado la incorporación de normas y medidas ambientalmente responsables en la actividad productiva nacional, el fortalecimiento de organismos reguladores especializados, la adhesión del Estado a un mayor número de tratados internacionales vinculados a la protección del ambiente y en general, la incorporación de la materia ambiental como aspecto ineludible en los planes de desarrollo nacional.

Esto último incluye al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, que tiene entre sus objetivos el proteger el ambiente con enfoque preventivo y recuperar la calidad ambiental, asegurando la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales de manera responsable y congruente con el respeto de los derechos de las personas. Asimismo, la Política Nacional del Ambiente del MINAM al 2030 que, como se ha mencionado previamente, tiene como objetivo prioritario el reducir la contaminación del aire, agua y suelo, propiciando para ello, incrementar el porcentaje de pasivos ambientales que cuentan con planes de remediación y/o planes de cierre.

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

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

Además de ello, el PESEM menciona que la minería ilegal e informal ha irrumpido en diversas zonas del Perú y se observa en prácticamente todas las regiones del país, causando no solo la preocupación de las comunidades, sino también la deforestación, contaminación del suelo y agua, la pérdida de flora y fauna en las áreas aledañas y hasta la contaminación de áreas protegidas, lo que ocasiona graves impactos ambientales y sociales. En este contexto, el gobierno peruano puso en marcha un programa de formalización para regular la minería artesanal y eliminar las operaciones mineras en zonas de conservación. Tras enfrentar años de conflictos, diálogos y acciones militares, si bien el programa de formalización ha logrado en parte sus metas, la expansión minera aún persiste en otras áreas debido a los desafíos y falencias en el enfoque, lo que lleva involuntariamente a los mineros a volver a la informalidad.

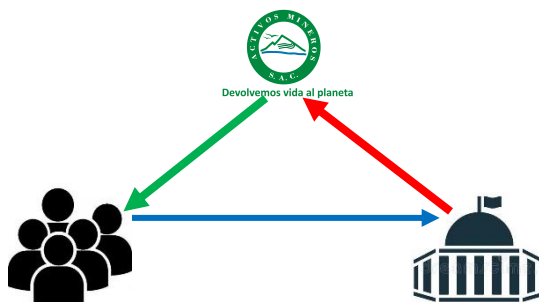
Asimismo, no se puede dejar de mencionar la susceptibilidad del país a la ocurrencia de desastres naturales de distinta tipología: geofísicos, hidrológicos, meteorológicos y biológicos, como ha sido el fenómeno de El Niño. Todo ello podría dificultar la remediación de pasivos ambientales y su mantenimiento en años futuros.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO - MICROENTORNO

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

2.2.1. Clientes

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



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

2.2.2. Competidores

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

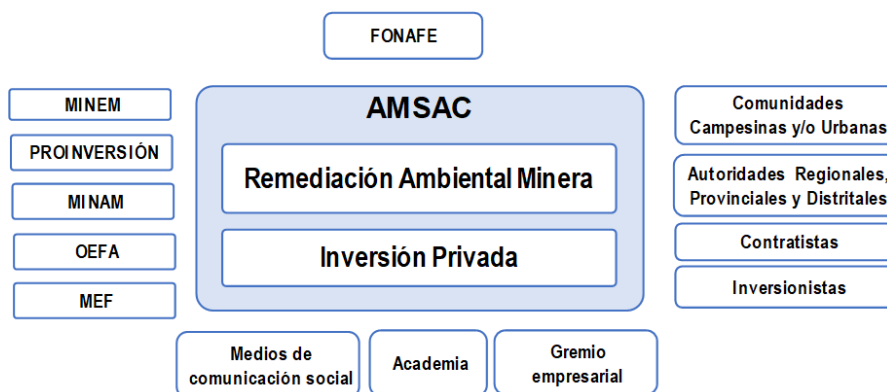
2.2.3. Proveedores

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

2.3. GRUPOS DE INTERÉS

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

MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS



Grupos de Interés AMSAC

N°	Grupos de Interés	Descripción
1	FONAFE	Corporación estatal que planifica, dirige, financia y controla la gestión de 35 empresas públicas incluyendo a AMSAC. Es el único accionista de AMSAC.
2	MINEM	Ministerio encargado del sector minero y energético del Perú. Encarga a AMSAC la remediación de pasivos ambientales mineros.
3	Proinversión	Agencia estatal que promueve la inversión privada en servicios, infraestructura, activos, proyectos y empresas del Estado. Encarga a AMSAC la supervisión de obligaciones contractuales de empresas privadas inversionistas, así como el apoyo a la promoción de la inversión privada en concesiones mineras del Estado.

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

Fuente: Elaboración Propia

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

2.4. ANÁLISIS INTERNO

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

2.4.1. Desempeño de AMSAC

2.4.1.1. Principales Proyectos de AMSAC

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

a) *En remediación ambiental:*

Realiza la recuperación ambiental de PAM agrupados en proyectos que corresponden a ex unidades mineras en abandono, o de responsabilidad del Estado, ubicadas en 11 regiones del país entre las que se puede citar a los proyectos de: Delta Upamayo (Pasco), Excelsior (Pasco), Los Negros (Cajamarca), Aladino VI (Puno), Colqui Acobamba (Lima), Caridad (Lima), Calioc Chacrapuquio (Junín) y La Oroya Urbana (Junín).

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

Cartera de Proyectos de Remediación a marzo de 2024

Etapas	Cartera hasta el año 2020	Proyectos encargados en 2021	Total de Proyectos
Estructuración	4	28	32
Estudios	4		4
Obras	11		11
Post Cierre	10		10
Mantenimiento	8		8
	37	28	65

Fuente: Elaboración Propia

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

b) En inversión privada:

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

b.1) En promoción de la inversión privada:

Proyectos destacados en compromisos de inversión privada

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

Fuente: Elaboración Propia

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

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

Proyectos en supervisión de obligaciones de inversión privada

Proyecto	Ubicación	Estimado en Regalías y Contraprestaciones (miles de US \$) 2022 – 2026
Las Bambas - Minera Las Bambas S.A.	Apurímac	329,000
Toromocho - Minera Chinalco Perú S.A.	Junín	98,000
La Granja - Río Tinto Perú S.A.	Cajamarca	50,000
Fosfatos Bayóvar	Piura	46,000
Alto Chicama	La Libertad	24,000

Fuente: Elaboración Propia

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

c) Encargos Especiales:

A partir del año 2021, AMSAC ha venido recibiendo encargos vinculados a Planes de Cierre de titularidad y responsabilidad de empresas privadas; dentro ello, actividades de atenuación en la unidad minera Florencia - Tucari (Moquegua), así como diagnósticos técnicos y sociales para el cierre de las unidades mineras Florencia - Tucari, Arasi (Puno) y Quiruvilca (La Libertad).

2.4.1.2. Gestión de proyectos de Remediación Ambiental

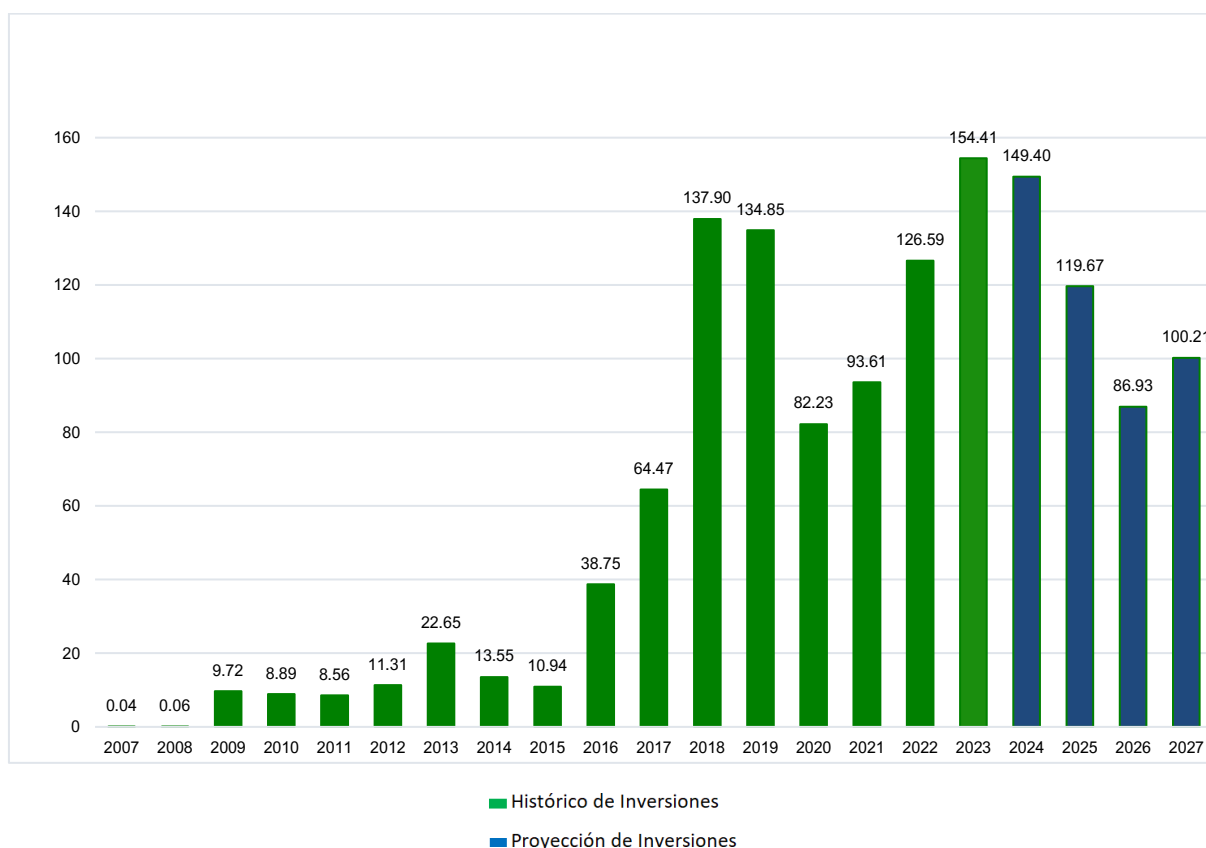
La remediación de PAM es el “core” principal de la empresa que, como parte de su especialización, ha ido incrementando sostenidamente su cartera de proyectos a través de los encargos recibidos. Es de remarcar que AMSAC es la única empresa de la Corporación FONAFE que tiene esta misión.

En esa línea, la progresión de las inversiones ejecutadas en los últimos años ha alcanzado un promedio anual de S/ 120 MM, cumpliendo con la ejecución presupuestal prevista. El detalle histórico de dicha ejecución, así como la proyección hasta el año 2027 -según la Programación Multianual de Inversiones reportada al MEF-, se muestra en el cuadro de la siguiente página.

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

La gestión de los proyectos de AMSAC se soporta en personal altamente calificado en diversos campos de la ingeniería (civil, minas, ambiental, geológica, forestal, entre otros), con manejo de la gestión de contratistas y presencia directa en las distintas zonas donde se desarrollan los proyectos de remediación. Dicha gestión ha iniciado un proceso de potencialización con la implementación de una PMO y de la metodología BIM.

Inversiones en remediación ambiental 2007-2027 de AMSAC (MM de S/.)



Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, y como un elemento sustantivo y transversal, AMSAC desarrolla actividades de gestión social, orientadas a promover la colaboración continua con las comunidades que se ubican en las zonas de influencia, así como el buen relacionamiento con todos sus grupos de interés. En ese sentido, se destaca que las comunidades han encontrado en las mesas de sostenibilidad implementadas por AMSAC desde el 2017, espacios para canalizar sus inquietudes y aspectos relacionados a los proyectos de remediación y de este modo, alcanzar entendimientos con participación de las empresas contratistas y autoridades locales y nacionales, entre otros. Durante estos años se han activado hasta 11 mesas de sostenibilidad en las obras ejecutadas por AMSAC.

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

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

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

2.4.1.3. Gestión de grupos de interés y asuntos corporativos

La relación sinérgica con los grupos de interés se desarrolla a través de la demostración del valor ambiental y social de la empresa, así como de los beneficios específicos que éstos esperan y que AMSAC les brinda con los resultados de la remediación ambiental. La potencialización de este aspecto se concreta con un fuerte inter-relacionamiento interno, apertura a la cooperación técnica nacional e internacional, implementación de la gestión de asuntos corporativos, y ejecución de planes de articulación con los grupos de interés centrado en el propósito de la empresa.

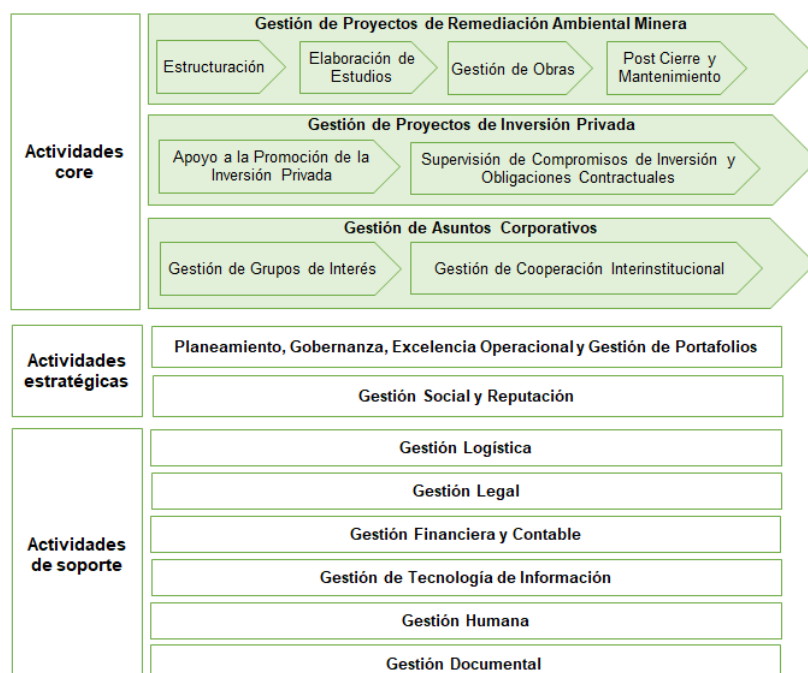
2.4.2. CADENA DE VALOR

Las actividades “core” de la empresa abarcan la gestión de proyectos de remediación ambiental minera y de proyectos de inversión privada, así como la gestión de asuntos corporativos.

En las actividades estratégicas, que permiten planificar, controlar e identificar mejoras en la gestión de los proyectos, están el planeamiento, gobernanza, excelencia operacional, gestión de portafolios, gestión social y reputación. En las actividades de apoyo se encuentran la gestión logística, la gestión legal, la gestión financiera y contable, gestión de tecnología de información, la gestión humana y la gestión documental.

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

Cadena de Valor de AMSAC



Fuente: Elaboración propia

2.4.2.1. Gestión de proyectos de remediación ambiental minera

Respecto a la línea de remediación ambiental minera, se encuentra compuesta por estructuración, elaboración de estudios, gestión de obras, postcierre y mantenimiento de los trabajos realizados.

2.4.2.2. Gestión de proyectos de inversión privada

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

2.4.2.3. Gestión de asuntos corporativos

Abarca la gestión de grupos de interés y la gestión de la cooperación interinstitucional, actividades que si bien se vienen efectuando requieren de mayores recursos para su adecuado desarrollo y crecimiento.

2.4.2.4. Planeamiento, Gobernanza, Excelencia Operacional y Gestión de Portafolios

Esta línea se encuentra conformada por planeamiento, gobernanza, excelencia operacional y gestión de portafolios y gestiona el Plan Estratégico y Operativo de AMSAC. Asimismo, tiene como finalidad conducir los procesos de planeamiento, gobierno corporativo, sistema de control interno, gestión de riesgos, gestión de integridad y prevención, gestión del cumplimiento y administración del sistema integrado de gestión.

En ese sentido, AMSAC ha implementado su Sistema de Control Interno (SCI), Gestión Integral de Riesgos (GIR) y Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) bajo los lineamientos establecidos por FONAFE, habiendo superado con éxito las metas previstas por la empresa y posicionándose a la vanguardia de la corporación. En estas herramientas de gobernanza y gestión, AMSAC se ubica en los últimos años en los primeros lugares en el ranking de madurez de la Corporación, con el nivel de “Líder”.

Asimismo, AMSAC cuenta con un Sistema Integrado de Gestión con sistemas certificados que comprenden alcances integrales. Está compuesto por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2015 para todos sus procesos operativos, estratégicos y de apoyo (detallado en el mapa de procesos del Anexo N°7); el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001:2015; y más recientemente el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) ISO 45001:2018 y el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) ISO 37001:2016. Estas acciones han valido para que el grado de madurez en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) y el Sistema de Integridad y Anticorrupción (SIA) de AMSAC, también se ubique en un nivel de “Líder” según las metodologías de FONAFE.

La empresa viene trabajando en el fortalecimiento del SGAS con la implementación de los lineamientos de los Modelos de Integridad y de Prevención establecidos por la PCM y la SMV respectivamente, buscando fortalecer la capacidad preventiva frente a la corrupción y promover la cultura de integridad en la organización. En los próximos años la proyección incluye la implementación de otros sistemas de gestión como Responsabilidad Social (IQNet SR10), Gestión de la Innovación (ISO 56002) y Seguridad de la Información (ISO 27001).

Asimismo, se vienen desarrollando acciones en cuanto a la gestión de riesgos en los proyectos de remediación, con enfoque preventivo principalmente en materia ambiental; no obstante, es importante considerar la habilitación orgánica y asignación de recursos que otorguen jerarquía, reporte y mayor capacidad de control al área responsable; alineado a una gestión metodológica de portafolio y proyectos, bajo estándares internacionales, como el PMO.

La innovación es una fuente de generación de valor para las empresas y sus grupos de interés, que se desarrolla en un contexto de incertidumbre, con riesgos que son gestionados. En tal sentido, en los últimos años se ha capacitado al Comité de innovación y colaboradores; y se ha fomentado la participación de los colaboradores en el desarrollo de propuestas de innovación. También se han suscrito Convenios marco de colaboración con universidades y entidades

internacionales para que a partir del 2024 se desarrollen iniciativas específicas que generen mayor valor a los beneficiarios de los proyectos de remediación, mediante la innovación abierta.

2.4.2.5. Gestión Social y Reputación

La gestión social complementa y brinda sostenibilidad a la gestión de proyectos de remediación ambiental minera, permitiendo que se desarrollen en un ambiente de armonía con las comunidades. Para ello se realiza intervención permanente en los proyectos, en los siguientes ejes:

- i. Comunicación e información: Los alcances del proyecto se informan oportunamente en un lenguaje adecuado a la realidad social de cada zona de intervención, tanto en las zonas de impacto directo como indirecto.
- ii. Programa de diálogo y acuerdos: A lo largo del proyecto, se identifican temas que generan controversia de diversa índole y motivación, con los actores sociales involucrados se aclaran resuelven dudas, quejas, observaciones o reclamos, empleando como herramienta principal el dialogo en los comités de sostenibilidad y mediante la atención de quejas.
- iii. Empleo local: Se prioriza la mano de obra no calificada a los pobladores del área de influencia directa de los proyectos en coordinación con los contratistas.
- iv. Monitoreo social: Se desarrollan actividades de capacitación y acompañamiento para los monitoreos ambientales participativos, como parte de la transparencia de las actividades.
- v. Apoyo al desarrollo local: Se desarrolla actividades en beneficio de las comunidades del área de influencia del proyecto, como: fortalecimiento de capacidades locales, mediante capacitaciones técnicas; campañas médicas, capacitaciones en prevención de riesgos a la exposición a pasivos ambientales, higiene, salud ambiental y familia; campañas de forestación, mejoramiento de infraestructura, y las actividades contempladas en los Planes de Cierre.

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

En esa línea, la mejora sostenida de los últimos años en las evaluaciones anuales de percepción de la imagen de AMSAC, alcanzó el 2023 un resultado que superó el 85%, cifra a destacar si tenemos en cuenta el contexto social, económico y político del país. Dichas evaluaciones se han enfocado en el conocimiento, entendimiento y opinión de la labor de AMSAC desde el punto de vista de las comunidades aledañas a los proyectos de remediación, las diferentes instituciones públicas con las que AMSAC se relaciona, los proveedores y los medios de comunicación.

Indicador	2021	2022	2023
Índice de percepción de AMSAC ante sus grupos de interés	82.9	84.6	85.1

Para alcanzar los resultados mencionados e impulsar la imagen ante los grupos de interés, se trabaja en una estrategia de comunicación 360°, la cual tiene como ejes el gabinete de prensa, los canales digitales, la gestión de stakeholders y el soporte a la comunicación interna.

Así, se viene impulsando la presencia de AMSAC en medios de comunicación, al registrar en el 2023, la cifra histórica de 2,309 impactos en radio, televisión, impresos, web y medios en redes sociales, a nivel nacional e internacional. Ello con una favorabilidad (tono de comunicación) positiva de 100%.

Respecto a los diferentes canales digitales que la empresa tiene a disposición como espacio eficaz para comunicar logros y avances con los diversos grupos de interés, se viene consolidando la marca en plataformas como *LinkedIn* y *Facebook*, a través de acciones orgánicas de crecimiento basadas en contenido de valor y storytelling.

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

En esta búsqueda, también en el 2023 se desplegó el programa Academia AMSAC, el cual permitió capacitar en remediación ambiental minera a cerca de 300 universitarios en Lima, Cusco y Trujillo.

Finalmente, se ha identificado algunas actividades de comunicación de valor que pueden continuar sumando al posicionamiento de la empresa como, por ejemplo, el desarrollo de voluntariados públicos, incluir la gestión de asuntos corporativos para AMSAC, que permita avanzar en el relacionamiento estratégico con cada grupo de interés, ya sea público, privado o de organizaciones sin fines de lucro.

2.4.2.5. Gestión Logística

La logística es un aspecto clave en la entrega de valor de la empresa, dado que AMSAC se apoya en contratistas para la ejecución de estudios, obras, post cierre, mantenimiento y otras actividades necesarias relacionadas al “core” y a las actividades de soporte, ello en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y la normativa de Inversión Pública. En tal contexto, el cumplimiento de la programación aprobada en el Plan Anual de Contrataciones, la gestión oportuna y eficiente de los procedimientos de selección y el inicio expeditivo de los contratos de bienes, servicios y obras, es determinante para la ejecución eficiente de las inversiones previstas. En el siguiente cuadro se muestra la gestión de contrataciones de los últimos años y la programación inicial del año 2024.

Procedimientos de Contratación 2021-2024

Año	Cantidad	Valorización
2021	74	S/ 114 MM
2022	78	S/ 290 MM
2023	101	S/ 285 MM
2024	75	S/ 103 MM

Fuente: Elaboración Propia

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

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

En cuanto al control del proceso, se hace seguimiento continuo del cumplimiento del Plan de Contrataciones, se registran todas las actuaciones del desarrollo de los procedimientos en los portales habilitados correspondientes (SEACE, página web, transparencia) y se ejecutan actividades de control posterior a los procedimientos concluidos. Esto último con particular énfasis a la luz de advertir en un número importante de propuestas, documentos presuntamente

falsos o inexactos, lo que ha sido reportado a las entidades competentes para las acciones administrativas y legales correspondientes. Adicionalmente, en proyectos calificados como complejos, se ha empleado el mecanismo de contratación a través de organismos internacionales.

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

2.4.2.6. Gestión Legal

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

2.4.2.7. Gestión Financiera y Contable

AMSAC ha alcanzado su equilibrio financiero en el año 2023, obteniendo una utilidad de S/ 11.9 MM como resultado de las estrategias implementadas por la organización para la mejora de sus estados financieros.

Los resultados alcanzados se obtuvieron como consecuencia de; i) aplicación de la metodología de Costo Labor, en el marco del el Decreto Legislativo N° 1031, el cual permite el reconocimiento del 100% de los costos y gastos en los que incurre AMSAC en la gestión y administración de sus encargos; ii) reconocimiento de costos y gastos de propiedad e inversión; iii) generación de mayores ingresos financieros; iv) migración de la ejecución del proyecto Excelsior al Fideicomiso Ambiental; entre otros.

Asimismo, se tiene como objetivo optimizar la gestión de los recursos financieros, garantizando la liquidez necesaria para el desarrollo de los encargos; así como, impulsar la rentabilidad a fondos que administra en fideicomisos, figura jurídica que asegura el cumplimiento estricto de la finalidad específica de los fondos.

En cuanto a la asignación de recursos para los fideicomisos que posibilitan la continuidad de las actividades de remediación, es importante indicar que, a partir de 2023, mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N°111-2023, PROINVERSIÓN autorizó la transferencia al Fideicomiso Ambiental del 54.55% del pago semestral del Proyecto Minero Toromocho durante los años 2023, 2024 y 2025, con lo cual se asegura los recursos financieros para la continuidad de los proyectos asignados al Fideicomiso Ambiental.

Respecto del Fideicomiso de Pasivos de Alto Riesgo, por séptimo año consecutivo (2018-2024) se vienen asignando recursos al fideicomiso, a través de la Ley de Presupuesto de cada año, lo que asegura en gran medida la continuidad operativa de los proyectos; no obstante, se viene coordinando con el MINEM y el MEF asignación de mayores recursos de proyectos como Carhuacayán (Junín) y Santa Rosa 2 (Huancavelica).

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

Finalmente, es importante destacar que la proyección financiera de la empresa es la de mantener el equilibrio alcanzado en el 2023, con un enfoque de optima gestión de los recursos financieros asignados, con la finalidad de incrementar el fondo de los encargos, contribuyendo a la continuidad de estos.

2.4.2.8. Gestión de Tecnologías de información

Se tiene como compromiso el fortalecimiento del gobierno y la transformación digital, a través de un enfoque estratégico en políticas, procesos y tecnologías, en los que se busca garantizar el cumplimiento de las iniciativas digitales en un marco de optimización operativa y seguridad de la información.

En los siguientes años, se contempla la digitalización integral de los procesos de negocio clave mediante la implementación de tecnologías de vanguardia como la Robotic Process Automation (RPA), la Inteligencia Artificial (IA) y la aplicación de sensores especializados. Estas iniciativas están dirigidas a optimizar los procesos operativos y mejorar la calidad de los servicios proporcionados por la empresa.

Adicionalmente, se vislumbra desarrollar y poner en marcha un modelo de infraestructura tecnológica altamente flexible e interoperable, fundamentado en la arquitectura digital. Este enfoque abarca la incorporación de tecnologías innovadoras como la Internet de las Cosas (IoT) y la Realidad Virtual Aumentada (RVA), así como la migración progresiva hacia entornos basados en la nube.

Asimismo, se continuará priorizando la ciberseguridad y la protección de la información mediante la implementación de un Sistema Integrado de Seguridad de la Información Digital (SGSI). Este sistema integrado incorporará tecnologías de autenticación avanzada y controles de seguridad robustos, alineados con estándares reconocidos. El objetivo final es salvaguardar los activos digitales de la organización y asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en todo momento.

2.4.2.9. Gestión Humana

La fuerza laboral de AMSAC, a marzo de 2024, está compuesta por 96 trabajadores, de los cuales corresponden a 76 trabajadores bajo modalidad de contratación a plazo indeterminado, según el CAP (aprobado por FONAFE en el año 2013) y 20 plazas bajo modalidad de plazo fijo, que se encuentran distribuidos en las siguientes Gerencias:

Trabajadores a marzo 2024

Gerencia / Área	Plazo Indeterminado	Plazo Fijo	Total
Gerencia General	10	2	12
Operaciones	34	14	48
Inversión Privada	4	0	4
Administración y Finanzas	18	3	21
Legal	7	1	8
Órgano de Control Institucional	3	-	3
TOTAL	76	20	96

* Incluye 2 reposiciones judiciales

Fuente: Elaboración propia

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

A lo largo de los años, AMSAC ha logrado construir conocimiento experto en remediación ambiental afianzado por un sentido de pertenencia, compromiso y orgullo respecto del propósito organizacional, manteniendo resultados de clima laboral superiores a 88% en los últimos años. Es así que en el año 2023, se logró obtener nuevamente la certificación internacional “Great Place to Work”, que, a través de su metodología, reconoció positivamente la experiencia de los colaboradores y las buenas prácticas laborales de la empresa.

2.4.2.10. Gestión Documental

La gestión documental ha sumado el objetivo de integrar los procesos de gestión documental de manera digital en la empresa y fortalecer la interoperabilidad e intercambio de documentos electrónicos con valor legal con otras entidades del Estado.

Esto en un contexto en el que la última evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Documental realizado en octubre 2023, se alcanzó un promedio de cumplimiento de 75%, porcentaje similar al obtenido en la Gestión de Archivos, en la que se destaca la infraestructura renovada del Archivo Central en la Sede Central de la empresa, entre otras actividades.

Este avance también abarca los requisitos de la Secretaría del Gobierno Digital, respecto al cierre de brechas de cumplimiento de este modelo cuya evaluación se encuentra en un 84%, donde se resalta que todos los ítems han sido implementados, 4 en su totalidad y 8 en proceso.

Esto se suma a los reconocimientos secuencialmente recibidos por FONAFE en los últimos años, por el destacado avance de la empresa en la implementación del Modelo de Gestión Documental Corporativo.

2.5. MATRIZ FODA

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

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
• Empresa especializada con más de 17 años de experiencia en gestión de proyectos de remediación ambiental minera. • Atracción de personal técnico multidisciplinario y formación especializada en cierre de PAM. • Sistemas de gobernanza y control definidos bajo estándares corporativos y en mejora continua: SCI, GIR, BGC, SIA. • Gestión basada en procesos con reconocimiento de certificaciones internacionales en calidad, medio ambiente, antisoborno, seguridad y salud en el trabajo, y talento humano: ISO 9001, ISO 14001, ISO 37001, ISO 45001, GPTW. • Alta eficiencia mostrada en los proyectos ejecutados, que deriva en un aumento de encargos por parte del Estado y la extensión de las actividades de remediación ambiental hacia diversas regiones del país. • Incremento sostenido en la ejecución de inversiones de la cartera de proyectos, destinado a las actividades de remediación de pasivos ambientales mineros. • Especialización en la gestión de contrataciones para la ejecución de proyectos de remediación.	• Estructura organizacional y recursos humanos insuficientes respecto al crecimiento de los proyectos de remediación encargados y su complejidad. • Alta rotación de personal, motivado principalmente por los menores ingresos del sector estatal respecto del mercado privado minero. • Captación de recursos para los fondos de los proyectos variable, que demanda una gestión continua ante distintas entidades para la provisión de dichos recursos. • Innovación tecnológica aún en etapa inicial. • Poco reconocimiento de la labor especializada de AMSAC en la opinión pública.

Oportunidades	Amenazas
- Única empresa estatal especializada y encargada de la remediación de pasivos ambientales mineros, lo que le puede permitir el alineamiento de los grupos de interés hacia los fines de la remediación ambiental. - Identificación de nuevas fuentes de financiamiento de proyectos que promueven la preservación de la biodiversidad y abordan el cambio climático, mediante concursos a los que AMSAC podría postular. Respaldo a la labor de la empresa a partir de la relevancia global del cuidado del medio ambiente (Estado, comunidades, sociedad en general). - Obtención de mayor conocimiento técnico, nueva tecnología y financiamiento a través de la Cooperación internacional con interés en el propósito de AMSAC. - Posicionamiento del propósito de AMSAC dentro del sistema ambiental minero, a través de la articulación con los distintos actores: comunidades, Estado, gremio minero, organizaciones ambientalistas. - Inserción de la inteligencia artificial dentro del sector minero.	- Vacíos normativos y falta de alineamiento entre las normas ambientales, de inversión pública y contrataciones afectan la eficacia esperada de la intervención de AMSAC. - Afectación en la gestión de los proyectos incluyendo aspectos económicos por fiscalización ambiental que considera a AMSAC como operador minero e incluso generador de PAM. - Encargos especiales de naturaleza diversa que impactan la planificación y reorientan prioridades y objetivos. - Disminución de la inversión minera en los últimos años debido a la inestabilidad política y social que enfrenta el país. - Efectos del cambio climático que pueden afectar la ejecución de los proyectos o el mantenimiento de las áreas remediadas. - Alta conflictividad social en torno a la minería que se extiende eventualmente a la labor que realiza AMSAC por asociarla a este sector. - Reducción de apoyo de entidades del Estado por no comprensión cabal del valor que genera AMSAC. - Contratistas que buscan ganar licitaciones con documentos falsos o pretensiones de actos contrarios a la ética. - Incremento de la presencia de minería informal e ilegal.

Fuente: Elaboración propia

2.6. CAPACIDADES DISTINTIVAS

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

- I. **Especialistas en remediación ambiental minera.** Con 17 años de experiencia en proyectos que abarcan el ciclo completo de remediación ambiental, en zonas con condiciones geográficas y climáticas desafiantes, aplicando soluciones de ingeniería de alto nivel, y relacionándose con comunidades que manifiestan necesidades urgentes. La intervención de AMSAC permite conseguir resultados en la recuperación de las áreas disturbadas, ecosistemas y cuencas hidrográficas que habían sido contaminadas, permitiendo con ello el acceso a una mejor calidad de vida de las poblaciones en las zonas de influencia de los proyectos.
- II. **Compromiso del trabajador.** El perfil del trabajador de AMSAC tiene como característica su fuerte compromiso, sentido de pertenencia y orgullo respecto del propósito de la empresa, expresado en su propósito “*devolvemos vida al planeta*” así como en el slogan “*empresa pública al servicio de los peruanos*”.

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

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

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

3.1. PROPÓSITO

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

3.2. MISIÓN

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

La Misión de AMSAC sustenta las siguientes ideas centrales:

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

“a través de la recuperación de áreas impactadas por pasivos ambientales mineros”, especifica el rol especializado de la empresa de remediación de pasivos ambientales mineros, alineado con la preservación ambiental y el valor que ésta genera.

“Y del apoyo a la promoción y supervisión de los contratos de transferencia de concesiones mineras del Estado”; señala el segundo rol de la empresa, de coadyuvar en el crecimiento de la minería moderna y responsable con el ambiente y la sociedad.

3.3. VISIÓN

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

La Visión de AMSAC plantea las siguientes ideas centrales:

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

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

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

3.4. VALORES

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

Valores de AMSAC alineados a la Corporación

Valores
Compromiso: Estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de la población a la que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y del cumplimiento responsable de nuestros compromisos.
Excelencia en el Servicio: Brindamos servicios que contribuyen al bienestar de la población y al desarrollo sostenible del país, asegurando la excelencia en la gestión de nuestros procesos, promoviendo agilidad, simplicidad y eficiencia.
Integridad: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos y equitativos; tomando decisiones y aplicando principios, políticas y estándares alineados con nuestro Código de Ética. Valoramos la diversidad y la fomentamos como una riqueza.
Visión compartida: Nuestro compromiso ambiental y social guía nuestras acciones. Gestionamos desde el entendimiento de nuestro propósito, visión y valores, colaborando ágilmente para generar valor sostenible.
Innovación: Fomentamos la creatividad e impulsamos el desarrollo de nuevas ideas para asegurar la excelencia de nuestras operaciones y servicios orientadas en la generación de valor. Promovemos el cambio a través del desarrollo de iniciativas alineadas a nuestra estrategia empresarial.

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICOS

La estrategia de AMSAC estriba en ejes al interior de los cuales se han establecido los objetivos a lograr en el quinquenio 2022 - 2026. Los ejes estratégicos presentan las rutas básicas hacia la visión, mientras que el mapa estratégico explicita la relación causa efecto entre los objetivos y los muestra en cada eje y perspectiva, esto conforme lo ejemplifica el PEC de FONAFE.

4.1. EJES ESTRATÉGICOS

AMSAC, siguiendo la metodología corporativa, ha definido cuatro ejes los cuales componen su estrategia en los próximos años:

Cuadro de Ejes Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Eje I – Generación de Valor

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

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

El afianzamiento de la responsabilidad social y desarrollo gradual de la articulación descritas son elementos que se hacen importantes para la estrategia dado que tiene la capacidad de sumar aliados en diferentes instancias de la sociedad y constituirse en el tiempo en el estribo para la sostenibilidad de la empresa, al hacer más visible y potente la relevancia de la misión y logros de AMSAC, en un ciclo virtuoso.

Eje II – Financiamiento para la Efectividad y Sostenibilidad

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

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

Eje III – Fortalecimiento de Operaciones y Aseguramiento

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

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

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

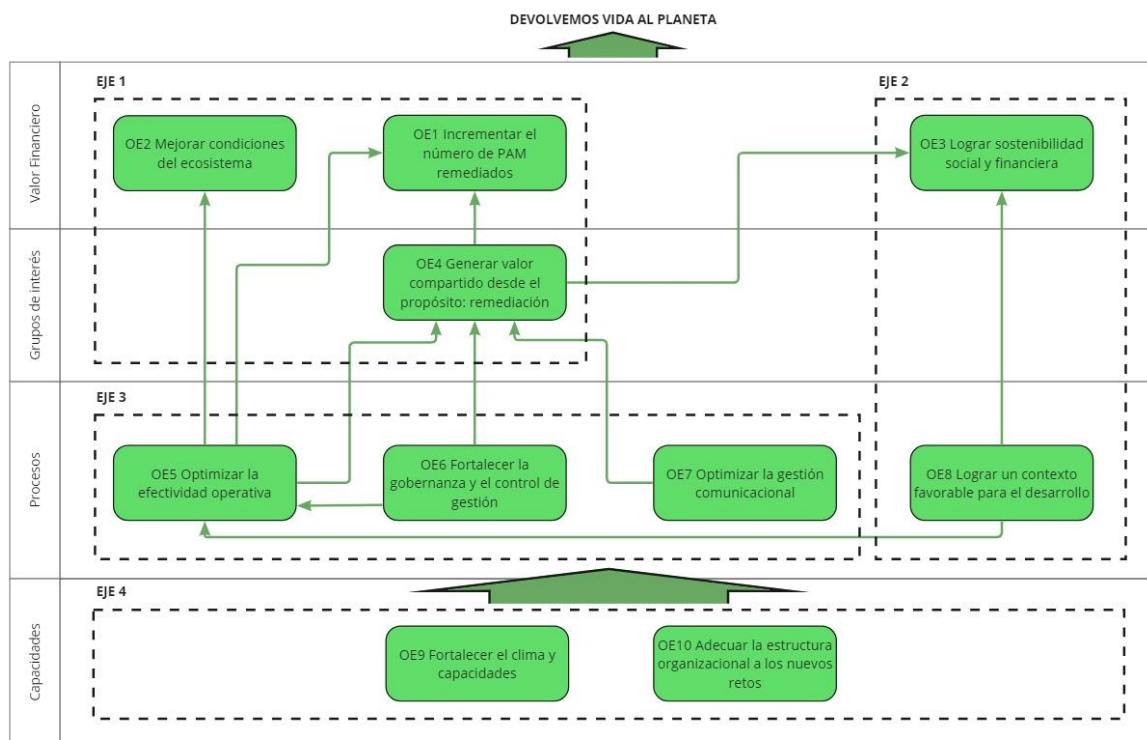
Este eje se vincula al talento humano sobre el que se soporta el logro de los objetivos de AMSAC y la consecución de su visión en el próximo quinquenio. Para ello, la empresa debe afianzar su capacidad de promover el desarrollo de competencias que redunden en un alto rendimiento y en el logro y superación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

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

4.2. MAPA ESTRATÉGICO

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

Mapa Estratégico de AMSAC



Fuente: Elaboración propia

5. MATRIZ ESTRATÉGICA

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



Matriz Estratégica

Perspectiva	OEI AMSAC	N°	Indicador	U.M.	Peso	Línea Base		Metas				
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Creación de Valor	OE1 Incrementar el número de PAM remediados	1	Índice de Pasivos Mineros Remediados	%	10%	2021	35.4	41.6	41.6	48.6	56	57.9
	OE2 Mejorar condiciones del ecosistema	2	Cumplimiento de estándares ambientales	%	14%	-	-	100	100	100	100	100
	OE3 Lograr la sostenibilidad social y financiera	3	Índice de Rentabilidad Social (SROI)	%	10%	-	-	4	8	12	16	20
		4	Utilidad Neta	MM de S/	4%	2021	-4.7	0	0.2	3.1	4.2	4.4
Grupos de Interés	OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación	5	Nivel de satisfacción de grupos de interés relevantes	%	5%	2021	82.9	83.5	84.5	86	88	90
		6	Índice de percepción de valor de AMSAC (NPS)	%	4%	-	-	0	10	50	60	65
		7	Grado de madurez en RSC	%	4%	2021	83.3	85	88	95	96	100
Procesos	OE5 Optimizar la efectividad operativa	8	Ejecución de Inversiones en Remediación Ambiental	%	10%	2021	106.1	100	100	100	100	100
		9	Cumplimiento de Proyectos de Transformación Digital	%	4%	-	-	-	-	100	100	100
		10	Ejecución (SPI) del Plan de Supervisión de Inversión Privada	N°	5%	2021	0.96	1	1	1	1	1
	OE6 Fortalecer la gobernanza y el control de gestión	11	Grado de implementación del CBGC	%	4%	2021	94.26	95	96	94.7	94.7	94.7



Devolvemos vida al planeta

Plan Estratégico 2022-2026

Perspectiva	OEI AMSAC	N°	Indicador	U.M.	Peso	Línea Base		Metas				
						Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Capacidades	OE7 Optimizar la gestión comunicacional	12	Cumplimiento del Plan de articulación	%	10%	-	-	-	82	100	100	100
	OE8 Lograr un contexto favorable para el desarrollo	13	Participación de nuevos fondos para el financiamiento de la remediación	MM de S/	4%	-	-	-	-	12	14	18
	OE9 Fortalecer el clima laboral y capacidades	14	Índice de clima laboral	%	4%	2021	81	81.5	82.5	88	89	90
		15	Índice de cultura organizacional	%	4%	2021	81	-	-	98	98	98
	OE10 Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos	16	Índice de rotación de personal CAP	%	4%	2021	15.7	-	-	7	6	6

Alineamiento de los OEI con los OEC y los OES

A continuación, se describe el alineamiento entre los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) del PEI 2022-2026 de AMSAC, con los Objetivos Estratégicos Corporativos (OEC) del PEC 2022-2026 de FONAFE y los Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES) actualizados del PESEM 2024-2030 del MINEM.

Alineamiento OEI, OEC y OES

OBJETIVO ESTRATÉGICO AMSAC	OBJETIVO ESTRATÉGICO FONAFE	OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL
OE1 Incrementar el número de PAM remediados	OEC2 Incrementar el valor social y ambiental	III. Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas.
OE2 Mejorar condiciones del ecosistema		
OE3 Lograr sostenibilidad social y financiera	OEC1 Incrementar el valor económico y reputacional	I. Fortalecer la vinculación con el desarrollo territorial por parte de los actores del Sector Energía y Minas
OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación	OEC4 Generar valor compartido en la sociedad	
OE5 Optimizar la efectividad operativa	OEC10 Mejorar la efectividad operativa de las EPE	III. Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas.
OE6 Fortalecer la gobernanza y el control de gestión	OEC5 Mejorar la gobernanza de las EPE	
OE7 Optimizar la gestión comunicacional	OEC14 Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo	
OE8 Lograr un contexto favorable para el desarrollo	OEC12 Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE	II. Fortalecer el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en el Sector Energía y Minas.
OE9 Fortalecer el clima y capacidades	OEC18 Desarrollar el clima y cultura organizacional	
OE10 Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos	OEC16 Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa	III. Garantizar el uso sostenible de los recursos naturales en el Sector Energía y Minas.

Fuente: Elaboración propia

6. ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia de AMSAC para la generación de valor sostenible en el sistema ambiental minero se centra en 3 componentes que forman un círculo virtuoso:

- Excelencia operacional en el desarrollo de proyectos de remediación ambiental minera con calidad, tecnología y oportunidad, generando valor social y ambiental para sus grupos de interés.
- Reconocimiento de la labor y logros de la empresa para alcanzar el posicionamiento como empresa especializada en remediación de PAM, derivado de la satisfacción de los grupos de interés, por el valor recibido de AMSAC.
- Aseguramiento de recursos como consecuencia del reconocimiento y respaldo de los grupos de interés, por los resultados óptimos y reputación de la empresa. Ello permite dar sostenibilidad a la mejora continua en la remediación y la atracción de cooperación para la generación de valor en el sistema ambiental minero.



7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

El PEI 2022-2026, cuenta con un total de 15 acciones estratégicas subdivididas en 49 acciones específicas, orientadas al logro de los objetivos antes descritos. Cabe acotar que los objetivos relacionados a la perspectiva de Creación de Valor, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de otros objetivos estratégicos, como se muestra gráficamente en el mapa estratégico.

Matriz de Acciones Estratégicas Institucionales

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación	Programa de articulación de los grupos de interés							
	Espacios de trabajo conjunto con los grupos de interés	x	x	x			Gerencia de Inversión Privada	Alta
	Identificación de necesidades y expectativas primordiales de cada grupo de interés			x	x	x	Gerencia de Inversión Privada – Supervisión de Imagen	Muy Alta
	Generación de propuestas de valor específicas en mesas de trabajo para los grupos de interés			x	x	x	Gerencia de Inversión Privada	Alta
	Plan de Posicionamiento como especialista en remediación ambiental							
	Participación activa como especialista en diversos espacios y medios	X	x	x	x	x	Supervisión de Imagen	Muy Alta
	Incremento del impacto social							
	Desarrollo de metodología de rentabilidad social adecuadas y efectivas para AMSAC		x	x			Gerencia de Inversión Privada - Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Programas de voluntariados ambientales con otras instituciones		x	x	x	x	Gerencia de Operaciones – Supervisión de Relaciones Comunitarias	Media
	Elaboración y publicación de Reporte GRI en la web de AMSAC y otros medios	x	x	x	x	x	Supervisión de Imagen	Alta
OE5 Optimizar la efectividad operativa	Optimización operativa de la remediación ambiental							
	Fortalecimiento integral de capacidades para los administradores de contrato	x	x	x	x	x	Gerencia de Operaciones – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Plan de Ejecución de Inversiones en Remediación monitoreado por AMSAC	x	x	x	x	x	Gerencia de Operaciones	Muy Alta

Plan Estratégico 2022-2026

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

Plan Estratégico 2022-2026

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
	Fortalecimiento de Integridad y Prevención Anticorrupción							
	Fortalecimiento de mecanismos de debida diligencia y control posterior de contratistas y trabajadores	x	x	x			Oficial de Cumplimiento – Oficina de Planeamiento	Muy Alta
	Fortalecimiento del SGAS con la implementación de los lineamientos de los Modelos de Integridad y Prevención establecidos por la PCM y la SMV			x	x		Oficial de Cumplimiento – Oficina de Planeamiento	Muy Alta
OE7 Optimizar la gestión comunicacional	Potencialización de Comunicación y Alianzas Estratégicas							
	Programa de desarrollo de historias sobre valor generado en AMSAC	x	x	x	x	x	Supervisión de Imagen - Supervisión de Relaciones Comunitarias	Alta
	Campaña de posicionamiento de la relevancia de la remediación ambiental minera en los grupos de interés	x	x	x	x		Supervisión de Imagen	Muy Alta
	Programa de establecimiento de Alianzas con cada grupo de interés	x	x	x	x		Gerencia de Inversión Privada	Alta
	Programa de Desarrollo de voceros institucionales en AMSAC	x	x	x			Supervisión de Imagen]	Muy Alta
	Programa de Fortalecimiento de la relación con las comunidades		x	x	x	x	Gerencia de Operaciones – Supervisión de Relaciones Comunitarias	Muy Alta
	Definición óptima de la función de Comunicación Estratégica y Relaciones Interinstitucionales y asignación de recursos	x	x	x			Gerencia General – Gerencia de Inversión Privada	Alta
OE8 Lograr un contexto favorable para el desarrollo	Planificación de sostenibilidad financiera de los proyectos de remediación							
	Aplicación de la metodología de Costo Labor al 100% de encargos recibidos por el estado	x	x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas	Muy Alta
	Saneamiento de los encargos para asegurar que no afecten negativamente los Estados Financieros	x	x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Gestión de la habilitación del fondo de remediación ambiental (del Estado) a favor de AMSAC		x	x	x		Gerencia Legal	Alta

Plan Estratégico 2022-2026

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
	Plan de obtención de fondos para acciones complementarias a la remediación con fuentes del sector privado, multilaterales		x	x	x	x	Gerencia de Inversión Privada – Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Habilitación de convenios para prestación de servicios a entidades del Estado		x	x	x		Gerencia de Inversión Privada – Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Definición óptima de la función financiera para la gestión de nuevas fuentes de financiamiento	x	x				Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
	Gestión para destrabar barreras a la operación							
	Desarrollo de procesos simplificados en la gestión logística		x	x	x	x	Gerencia de Administración y Finanzas - Departamento de Administración y Logística	Alta
	Gestión del nuevo marco normativo orientado a una Política de Remediación Ambiental (incluyendo el mecanismo de Pasivos por Impuestos)		x	x	x		Gerencia Legal	Muy Alta
	Gestión del marco normativo para autofinanciamiento de AMSAC		x	x	x	x	Gerencia Legal	Alta
	Gestión del marco normativo para destrabar barreras operativas		x	x	x	x	Gerencia Legal	Alta
OE9 Fortalecer el clima laboral y capacidades	Fortalecimiento de cimientos para la nueva estrategia							
	Planes de bienestar, reconocimientos, mejora de capacidades y línea de carrera optimizadas en beneficio de los colaboradores	x	x	x			Oficina de Gestión Humana	Alta
	Programa de Cultura organizacional, propósito y liderazgo afianzados en los colaboradores	x	x	x			Oficina de Gestión Humana	Muy Alta
	Programa de mejora de Carga laboral en las áreas usuarias	x	x	x			Oficina de Gestión Humana	Muy Alta
	Desarrollo de motores de cambio para la nueva estrategia							
	Programa de Innovación interna en AMSAC	x	x	x	x	x	Oficina de Planeamiento – Oficina de Gestión Humana	Muy Alta

Plan Estratégico 2022-2026

OEI AMSAC	Acción Estratégica	Años					Área Responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
	Programa de Innovación abierta con el ecosistema		x	x	x	x	Oficina de Planeamiento	Alta
	Desarrollo de capacidades para la articulación con los grupos de interés (networking, negociación, logro de acuerdos)	x	x	x	x		Oficina de Gestión Humana	Muy Alta
	Desarrollo de capacidades para la función de gestión de nuevas fuentes de financiamiento	x	x				Gerencia de Administración y Finanzas	Alta
OE10 Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos	Plan de adecuación de la estructura organizacional							
	Desarrollo de Estudios para la nueva estructura organizacional de AMSAC	x	x				Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Reestructuración de la Oficina de Planeamiento y la Supervisión de Imagen para incorporar nuevas funciones		x	x			Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Reestructuración de las áreas: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración y Finanzas, para agilizar las operaciones		x	x			Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Ejecución de las actividades para el cierre de brechas de perfiles para la nueva estrategia de AMSAC	x	x	x			Gerencial General – Oficina de Gestión Humana	Alta
	Actualización de instrumentos de gestión: MOF, ROF, CAP, mapa de procesos		x	x			Oficina de Planeamiento – Oficina de Gestión Humana	Alta

8. ANEXOS

Anexo N°1: DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE1 Incrementar el número de PAM remediados

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

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

OE2 Mejorar condiciones del ecosistema

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

OE3 Lograr la sostenibilidad social y financiera

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

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

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

OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación

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

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

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

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

OE5 Optimizar la efectividad operativa

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

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

OE6 Fortalecer la gobernanza y control de gestión

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

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

Además, considera los mecanismos de integridad, transparencia, prevención y tratamiento de posibles conflictos de interés, delitos de corrupción y otros, en cumplimiento del Código de Ética de AMSAC, los lineamientos de FONAFE, PCM y SMV, y la normativa legal aplicable, con la finalidad de fortalecer la capacidad preventiva frente a la corrupción y promover la cultura de integridad en la organización y sus grupos de interés.

OE7 Optimizar la gestión comunicacional

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

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

OE8 Generar un contexto favorable para el desarrollo

Asociado al Eje Estratégico II, se encauza en las acciones orientadas a propiciar y lograr cambios necesarios en el marco normativo en el que se desarrolla la operación de AMSAC - que permita eliminar vacíos y trabas existentes -, a la vez de optimizar los mecanismos para la transferencia periódica de los recursos destinados a la continuidad e inicio de nuevos proyectos de remediación.

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

OE9 Fortalecer el clima laboral y capacidades

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

Lo anterior, dentro de un marco de desarrollo de la cultura organizacional que refleje los valores de la empresa: compromiso, excelencia en el servicio, integridad, visión compartida e innovación, que se constituya en la base de pensamiento y actuación de los colaboradores y donde se pondera la mejora constante de competencias orientadas a un alto desempeño para la consecución y superación de las metas trazadas.

OE10 Adecuar la estructura organizacional a nuevos retos

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

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

Anexo N° 2: FICHAS DE INDICADORES

Indicador 1: Índice de Pasivos Mineros Remediados

Perspectiva	Creación de Valor				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional	Incrementar el número de PAM remediados				
Descripción del Indicador	Relacionado con la misión de AMSAC, cuantifica el avance de la intervención en remediación con el cierre de PAM (éxito medido desde obras concluidas), lo que se asocia directamente a la población beneficiaria de los proyectos				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Número de PAM y componentes con ejecución de obras concluidas o en post cierre})}{(\text{Número de PAM y componentes encargados a AMSAC})} \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de cumplimiento del plan de trabajo en proyectos de remediación ambiental				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	35.4
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	41.6	41.6	48.6	56.0	57.9
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	Durante el periodo comprendido entre 2022 - 2023, se culminaron obras en los proyectos Los Negros (Cajamarca) y Aladino VI (Puno). En los próximos años se proyecta la culminación de obras en proyectos de gran envergadura como Excelsior (Pasco), Caridad (Lima), Pushaquilca (Ancash), Azulmina (Pasco), Caudalosa 1 (Pasco), entre otros. Por lo tanto, se espera que el índice de Pasivos Mineros Remediados se incremente significativamente para estos años.				

Indicador 2: Cumplimiento de estándares ambientales

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

Indicador 3: Índice de Rentabilidad Social (SROI)

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

Indicador 4: Utilidad Neta

Perspectiva	Creación de Valor				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional	Lograr la sostenibilidad social y financiera				
Descripción del Indicador	Mejor ratio financiero que permite demostrar que la empresa no incurre en pérdida (financiera – contable) y progresivamente genera utilidades positivas				
Unidad de medida	MM de S/.				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Utilidad Neta				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de gestión financiero - presupuestal				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-33.8	-4.7
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0	0.2	3.1	4.2	4.4
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	Durante los últimos años, AMSAC viene gestionando la mejora de los resultados en sus Estados Financieros. A partir del año 2023 la empresa cuenta con resultados positivos, debido principalmente a: i) El Proyecto Excelsior a partir de abril 2023 ya no afecta el estado de resultados de la empresa, ii) Se viene recuperando los gastos de depreciación de los Locales del Callao (Fideicomiso Ambiental), iii) Los ingresos por costo labor se han incrementado en comparación con años anteriores.				

Indicador 5: Nivel de satisfacción de grupos de interés relevantes

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional	OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación				
Descripción del Indicador	Indicador cuya medición inició el año 2017, y que en su actualización incorpora los conceptos de contenido y opinión, para potencializar este aspecto con los grupos de interés relevantes				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(IPG1 \text{ "Sector público"} * p1) + (IPG2 \text{ "Sector privado"} * p2) + (IPG3 \text{ "Sector academia"} * p3) + (IPG4 \text{ "Sector medios de comunicación"} * p4) + (IPG5 \text{ "Sector entidades internacionales"} * p5) + (IPG6 \text{ "Sector comunidades dirigentes"} * p6) + (IPG7 \text{ "Sector comunidades población"} * p7)$ <i>Dimensiones: contenido y opinión</i> <i>p: ponderador por cada grupo de interés definido en la Metodología para la Medición de la Percepción de la Imagen Institucional de AMSAC</i>				
Área responsable	Gerencia General / Supervisión de Imagen Corporativa				
Fuente de información	Estudio de percepción de AMSAC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			75.52	76.27	82.90
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	83.5	84.5	86	88	90
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El nivel de satisfacción de grupos de interés relevantes de AMSAC presenta un continuo incremento anual en los últimos años, por las acciones de comunicación y por el afianzamiento de las relaciones con las comunidades. La metodología actualizada establece evaluar a otros grupos de interés relevantes. Se proyecta mantener una progresión constante de mejora en los siguientes años.				

Indicador 6: Índice de percepción de valor de AMSAC (NPS)

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional	OE4 Generar valor compartido desde el propósito: remediación				
Descripción del Indicador	Indicador orientado a medir la percepción de valor que genera AMSAC a los grupos de interés del sistema ambiental minero. Se emplea la metodología del NPS ² que es una medida común para entender la percepción holística de los stakeholders de una empresa.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$NPS = \frac{\text{Resultado neto de evaluaciones con percepción "Muy Buena"}}{\text{(Total de evaluaciones)}} \times 100.$ Dirigido a comunidades, en los siguientes momentos: primera piedra del proyecto, mesas de sostenibilidad, capacitaciones, recepción de obras, monitoreo ambiental participativo				
Área responsable	Gerencia de Operaciones / Supervisión de Relaciones Comunitarias				
Fuente de información	Informe de Supervisión de Relaciones Comunitarias				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0	10	50	60	65
Valor de Referencia	-				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de percepción de valor de AMSAC (NPS) se evaluó a manera de piloto en el 2022 y se empezó a aplicar en los momentos de contacto en el último trimestre de 2023. Se proyecta un aumento progresivo a partir del impulso en las acciones de comunicación de valor y relacionamiento con los grupos de interés que son actores relevantes en el entorno ambiental – minero para lograr gradualmente alianzas sólidas en torno al propósito de AMSAC.				

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

Indicador 7: Grado de madurez en RSC

Perspectiva	Grupos de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Generar valor compartido en la sociedad				
Objetivo Estratégico Institucional	Generar valor compartido desde el propósito: remediación				
Descripción del Indicador	Bajo la metodología de FONAFE, mide el progreso de AMSAC en su responsabilidad social corporativa como un valor intrínseco de su función, potencializada con el concepto de remediación integral y el indicador anterior				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Según Herramienta Integrada de FONAFE				
Área responsable	Gerencia de Operaciones / Supervisión de Relaciones Comunitarias				
Fuente de información	Informe Anual de la Evaluación de RSC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	83.3
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	85	88	95	96	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El grado de madurez en RSC alcanzó un valor de 88% en el 2023, y se proyecta un incremento progresivo y sostenido en los siguientes años, sustentado en la valoración de las acciones de responsabilidad social que suman a la labor de AMSAC y que se alinean al cumplimiento elevado de estándares impulsados por FONAFE y de organismos internacionales.				

Indicador 8: Ejecución de Inversiones en Remediación Ambiental

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Optimizar la efectividad operativa				
Descripción del Indicador	Indicador clave y continuo de AMSAC, que mide a través de las inversiones en remediaciones ejecutadas cada ejercicio, el cumplimiento de la misión				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Importe ejecutado de gastos de capital})}{(\text{Importe presupuestado de gastos de capital})} \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informe de ejecución presupuestal				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			97.51	101.65	106.1
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El Índice de cumplimiento del plan anual de remediación ambiental, presentó en los últimos años resultados cercanos o superiores a su meta de 100%, lo que se busca mantener, demostrando una gestión óptima de planificación y ejecución de las inversiones en los proyectos de remediación ambiental. Es importante resaltar también los montos de ejecución de inversiones: en el 2019, ascendió a S/ 134.8 MM; en el 2020 a S/ 82.2 MM; en el 2021, a S/ 99.4 MM³; en el 2022 a S/ 126.6 MM; y en el 2023 a S/ 154.4 MM. La meta al año 2024 es de S/ 149.1				

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

Indicador 9: Cumplimiento de Proyectos de Transformación Digital

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la efectividad operativa de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Optimizar la efectividad operativa				
Descripción del Indicador	Indicador orientado a la modernización tecnológica con el fin de mejorar la efectividad operativa, optimizar la gestión y uso de datos, la colaboración y el cumplimiento normativo, con el soporte de tecnologías.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Porcentaje de avance real})}{(\text{Porcentaje de avance anual programado del Plan de Trabajo})} \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de Gerencia de Administración y Finanzas				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	100	100	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	Este indicador se empezará a medir desde el año 2024. El cumplimiento de este plan fundamental se constituye en los cimientos para el desarrollo de iniciativas tecnológicas para las operaciones.				

Indicador 10: Ejecución (SPI) del Plan de Supervisión de Inversión Privada

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

Indicador 11: Grado de Implementación del CBGC

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer la gobernanza y el control de gestión				
Descripción del Indicador	A través de la metodología estandarizada de FONAFE, mide el mantenimiento y progreso de AMSAC en sus buenas prácticas de gobernanza corporativa como elemento relevante de gestión				
Unidad de medida	Porcentaje %				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Según Herramienta Integrada de FONAFE				
Área responsable	Oficina de Planeamiento y Mejora Continua				
Fuente de información	Informe de Evaluación del CBGC				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			75.42	84.84	94.26
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	95	96	94.7	94.7	94.7
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	Los resultados validados del grado de madurez en CBGC alcanzaron valores en el año 2019, de 75.4%; en el 2020, de 84.8%; en el 2021, de 94.3%; sustentado en las buenas prácticas de gobernanza que ha asumido la Alta Dirección de AMSAC y que se alinean al cumplimiento elevado de estándares impulsados por FONAFE y de organismos internacionales. La meta considera el tope máximo alcanzable en gestión directa de la empresa.				

Indicador 12: Cumplimiento del Plan de Articulación

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar la comunicación e imagen a nivel corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional	Optimizar la gestión comunicacional				
Descripción del Indicador	Indicador que propende a gestionar una comunicación efectiva con grupos de interés y actores relevantes del sistema ambiental minero, orientado a desarrollar actividades conjuntas para la generación de valor sostenible.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Porcentaje de avance real})}{(\text{Porcentaje de avance anual programado del Plan de Trabajo})} \times 100$				
Área responsable	Gerencia de Inversión Privada				
Fuente de información	Informe de Gerencia de Inversión Privada				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	-	82	100	100	100
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El plan de articulación se empezó a medir en el año 2023, y se proyecta que su cumplimiento permita mejorar las relaciones con los grupos de interés relevantes en la perspectiva de sinergia y generar valor asociado a la remediación.				

Indicador 13: Participación de nuevos fondos para el financiamiento de la remediación

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Planificar el desarrollo de largo plazo en las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional	Lograr un contexto favorable para el desarrollo				
Descripción del Indicador	Se orienta a la búsqueda e implementación de nuevos mecanismos para incrementar los fondos de la empresa destinados a la ejecución de los proyectos encargados.				
Unidad de medida	Millones de soles (MM de S/)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Importe de nuevos fondos para la remediación* <i>*Fondos obtenidos o generados distintos a los provenientes de PROINVERSIÓN y del MINEM, exceptuando aquellos que resulten de gestiones promovidas por AMSAC (incluidas aquellos excedentes de la distribución promedio anual proveniente de Toromocho hasta el año 2022), o con otras entidades del sector público y privado, o con la cooperación internacional.</i>				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas / Gerencia de Inversión Privada				
Fuente de información	Informe de gestión financiero - presupuestal				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	-
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	12	14	18
Valor de Referencia	-				
Análisis de la evolución del indicador	Las acciones para obtener o generar nuevos fondos para la remediación se vienen impulsando desde el 2022, en coordinación con FONAFE para acceder a mejores tasas de interés. Se proyecta además, un aumento progresivo en la captación de fondos provenientes de fuentes distintas a las actuales.				

Indicador 14: Índice de clima laboral.

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	Fortalecer el clima y capacidades				
Descripción del Indicador	Indicador cuya medición inició el año 2017, que permite medir el grado de satisfacción de los colaboradores con la empresa en el proceso operativo y estratégico				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{(Sumatoria de factores individuales evaluados)}}{\text{(Factores del estudio)}} \times 100$				
Área responsable	Oficina de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de clima laboral de la empresa				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			78	84	81
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	81.5	82.5	88	89	90
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de clima laboral presenta un incremento significativo desde el año 2022. Se proyecta mantener y mejorar de manera progresiva estos resultados, demostrando con ello, que el ambiente de trabajo responde al reto estratégico.				

Indicador 15: Índice de Cultura Organizacional

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional	Fortalecer el clima y capacidades				
Descripción del Indicador	Permite medir la percepción de los Líderes y Colaboradores respecto del cumplimiento de los comportamientos asociados a los valores de AMSAC: excelencia en el servicio, compromiso, integridad, innovación y visión compartida.				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Promedio del resultado de los valores corporativos x 100				
Área responsable	Oficina de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de Estudio de Cultura Organizacional				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	81
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	98	98	98
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El índice de cultura organizacional de AMSAC obtuvo un 98% en el nivel de percepción del personal respecto a la congruencia del comportamiento asociado a los valores corporativos de la organización que incluyen integridad e innovación. Se proyecta mantener los resultados de manera sostenida, demostrando con ello que en AMSAC la cultura corporativa es la clave para el desarrollo, crecimiento, sentido de pertenencia y sostenibilidad de nuestros proyectos en la organización.				

Indicador 16: Índice de rotación de personal CAP

Perspectiva	Capacidades				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Adecuar la estructura organizacional del Centro Corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia corporativa				
Objetivo Estratégico Institucional	Adecuar la estructura organizacional a los nuevos retos				
Descripción del Indicador	Mide el número de profesionales que dejaron de laborar en AMSAC, respecto el número total de colaboradores de la empresa				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{Número de profesionales que dejan de laborar en AMSAC})}{(\text{Número de colaboradores de la empresa})} \times 100$				
Área responsable	Oficina de Gestión Humana				
Fuente de información	Informe de Oficina de Gestión Humana				
Datos Históricos			2019	2020	2021
			-	-	15.7
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	-	-	7	6	6
Valor de Referencia	0				
Análisis de la evolución del indicador	El comportamiento del indicador presenta una tendencia variable; influenciada principalmente por los impactos de la pandemia y los factores externos del mercado laboral. En respuesta, AMSAC ha estado implementando prácticas y políticas laborales internas dirigidas a favorecer a sus colaboradores. Se prevé que en los años siguientes, se mejore el comportamiento del indicador, en virtud de las medidas adoptadas por la empresa para la retención del personal calificado.				

Anexo N°3: Proyectos de Remediación Ambiental

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

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

* En gestión de devolución al MINEM por imposibilidad de intervención

** Estudios a cargo de la Municipalidad de La Oroya

Fuente: Elaboración Propia

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

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

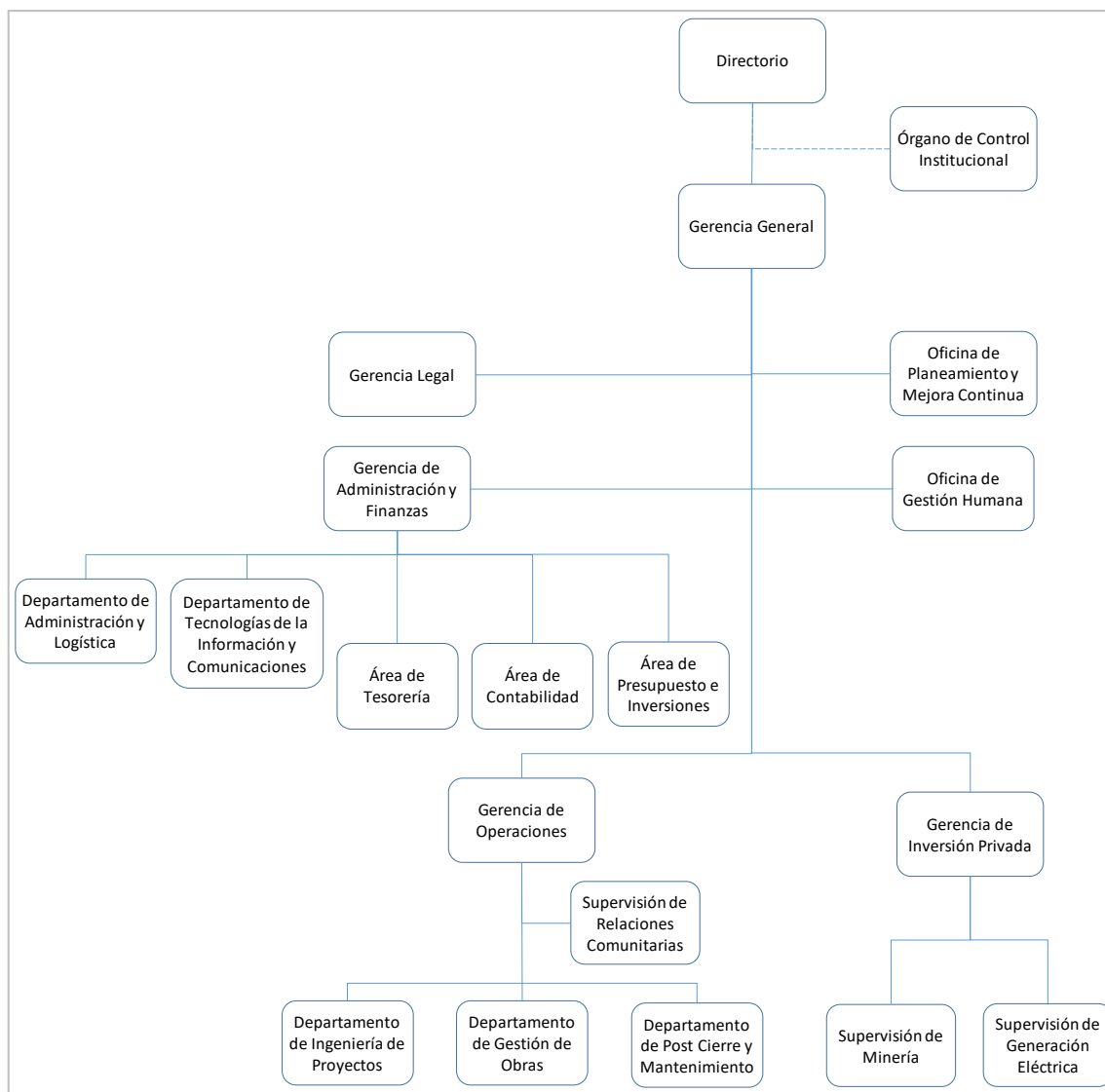
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°5: Proyectos de Inversión Privada

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

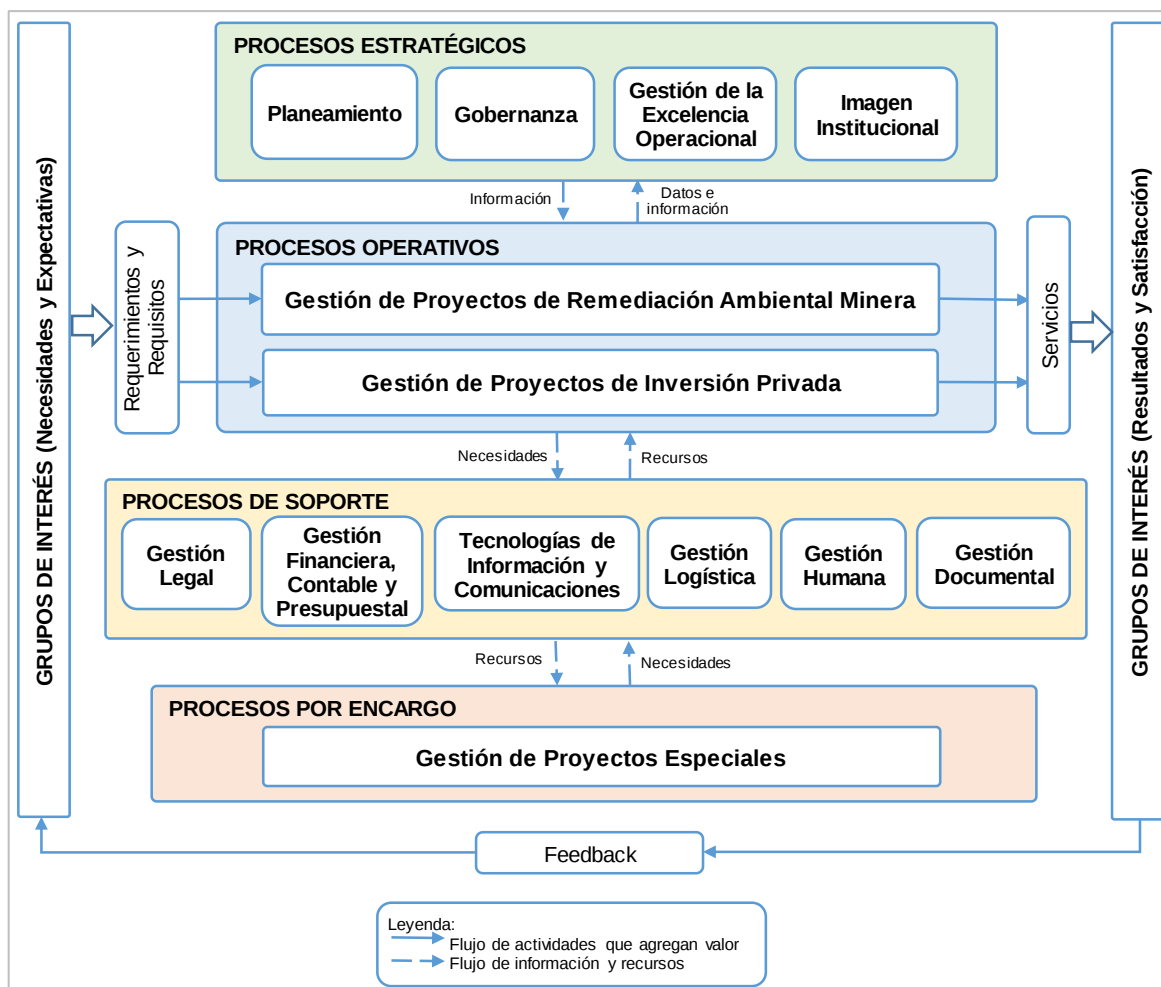
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°6: Organigrama de AMSAC



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°7: Mapa de Procesos de AMSAC



Fuente: Elaboración Propia

El Mapa de Procesos vigente se adecuará para el logro de los objetivos estratégicos previstos en el Plan Estratégico 2022-2026, en la medida que se apruebe la implementación de la nueva estructura organizacional de AMSAC.



ACTIVOS MINEROS S.A.C.

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

T.S.D. N° 022-2022

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

CERTIFICA:

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

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

ACUERDO N° 01-489-2022:

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

El Directorio previa deliberación,

ACORDÓ:

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

Lima, 5 de julio de 2022

Renato Barraza Lescano
Secretario de Directorio

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

Lima, 26 de julio de 2022

OFICIO N° 0113-2022/MINEM-VMM

Señor

ANTONIO MONTENEGRO CRIADO

Gerente General

ACTIVOS MINEROS S.A.C.

Presente .-

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

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

De mi consideración:

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

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

Atentamente,

Documento firmado digitalmente

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

Lima, 15 de noviembre del 2022

OFICIO N° 0394-2022-GPC-FONAFE

Señor
Antonio Montenegro Criado
Gerente General
ACTIVOS MINEROS
Presente. -

Asunto : Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026

De mi consideración:

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

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

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

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Documento Firmado Digitalmente

Silvana Demichelli Pita

Gerente Corporativo de Planeamiento y Control de Gestión (e)



Devolvemos vida al planeta

ACTIVOS MINEROS S.A.C.

T.S.D. N° 019-2024

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

CERTIFICA:

Que, en la Sesión de Directorio No Presencial N° 533-2024-AM de fecha 25 de abril del año 2024, realizada bajo la Presidencia del Ing. Karl Maslo, contando con el quórum reglamentario, el Directorio adoptó el Acuerdo que corre en Acta, cuyo texto es el siguiente:

Aprobación del proyecto de modificación del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026

ACUERDO N° 01-533-2024:

VISTOS: El Resumen Ejecutivo N° 007-2024-GG; el Informe Ejecutivo N° 001-2024-GG/OPMC de la Oficina de Planeamiento y Mejora Continua; el proyecto de Primera Modificación del Plan Estratégico Institucional de Activos Mineros S.A.C. 2022 – 2026; el Informe Legal N° 035-2024-GL; y OÍDA la exposición del Gerente General quien hizo suyos los documentos puestos a consideración del Colegiado;

CONSIDERANDO:

Lo dispuesto en el "Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE";

El Directorio luego de una breve deliberación y por unanimidad;

ACORDÓ:

1. Aprobar el proyecto de primera modificación del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026 de Activos Mineros SAC, la misma que no implica cambios en los Objetivos Estratégicos.
2. Disponer su remisión a la Dirección Ejecutiva de FONAFE en la forma y plazos establecidos.
3. Encargar a la Gerencia General disponer las acciones conducentes a la implementación del presente acuerdo.
4. Dispensar el presente acuerdo de la lectura y aprobación del Acta.

Lima, 25 de abril de 2024


Miguel Tito Ascue
Secretario de Directorio (e)



“Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia y de la
conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Lima, 29 de octubre del 2024

OFICIO N° 0393-2024-GPC-FONAFE

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

Asunto : Aprobación de la Primera Modificación del Plan Estratégico
Institucional 2022 – 2026 de ACTIVOS MINEROS

De mi consideración:

Me dirijo a usted, a fin de informarle que mediante Resolución N° 072-2024/DE-FONAFE de fecha 28 de octubre de 2024, la Dirección Ejecutiva del FONAFE aprobó las modificaciones del Plan Estratégico 2022-2026 de su representada, según el detalle que se adjunta como Anexo al presente oficio.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Documento Firmado Digitalmente

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

Esta es una representación impresa cuya autenticidad puede ser contrastada con la representación imprimible localizada en la sede digital de FONAFE. La representación imprimible ha sido generada atendiendo lo dispuesto en la Directiva N° 003-2021-PCM/SGTD. La verificación puede ser efectuada a partir del 28/10/2024 06:10:49 p.m.. Base Legal: Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Supremo N° 029-2021-PCM y la Directiva N° 002-2021-PCM/SGTD.
URL: <https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/>
CVD: 0012 0680 0127 93802



Av. Paseo de la República 3121, San Isidro, Lima 15047, Perú

(511) 440 4222

www.fonafe.gob.pe

