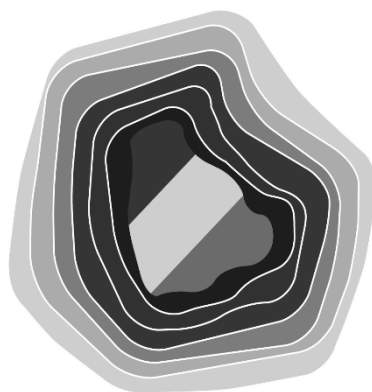




senarecom

Servicio Nacional de Registro y Control de la
Comercialización de Minerales y Metales

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025



ABREVIATURAS

SENARECOM

Servicio Nacional de Registro y Control de la Comercialización de Minerales y Metales.

SINACOM

Sistema de Información Nacional sobre Comercialización de Minerales y Metales.

UVEX

Unidad de Verificación de las Exportaciones

UCCI

Unidad de Control y Comercio Interno

NIM

Número de Identificación Minera

NIAR

Número de Identificación de Agente de Retención

PDES

Plan de Desarrollo Económico y Social

RIS

Reglamento de Infracciones y Sanciones

GAD

Gobierno Autónomo Departamental

GAM

Gobierno Autónomo Municipal



ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - ANTECEDENTES	4
CAPÍTULO 2 - MARCO LEGAL	5
CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA	6
CAPÍTULO 4 - ENFOQUE POLÍTICO	7
CAPÍTULO 5 - DIAGNÓSTICO	9
Cumplimiento de mandato	9
Aplicación de estrategias y gestión institucional	15
Estadísticas	16
Potenciales campos de acción	18
CAPÍTULO 6 - OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	20
CAPÍTULO 7 - PLANIFICACIÓN	22
Identificación de responsables y resultados	23
Descripción de resultados y acciones estratégicas	24
Indicadores y programación física	25
CAPÍTULO 8 - PRESUPUESTO	31
ANEXO 1 - Relación de acciones estratégicas, resultados y potenciales lineamientos anuales	35
ANEXO 2 - Matriz de seguimiento PEI	41
ANEXO 3 - Matriz de seguimiento PDES - PSDI - PEI	44



1. ANTECEDENTES

El modelo vigente de gestión estatal se orienta a la generación de resultados a partir de una visión sistémica del contexto. Ello, operativamente conlleva la alineación de todas las capacidades institucionales; sea entre los diferentes actores de un Órgano, niveles de gobierno, un sector, e inclusive entre las diferentes unidades organizacionales de una institución. Al respecto, la Ley N° 777 es clara cuando establece la obligatoriedad de articular los resultados institucionales a la planificación de largo y mediano plazo. Para el largo plazo, a la fecha, se tiene el paraguas de la Agenda Patriótica 2015-2025 que establece los trece pilares de gestión en el Estado Plurinacional. Para el mediano plazo se dispone del Plan de Desarrollo Económico y Social, el cual para el periodo 2021-2025, tiene la denominación de: “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”.

Este conjunto de lineamientos ha sido el horizonte para que el Servicio Nacional de Registro y Control de la Comercialización de Minerales y Metales establezca de forma participativa, metódica y contextual, la estructura y alcance de su planificación de mediano plazo: Plan Estratégico Institucional 2021-2025.

Los desafíos del PDES en el actual contexto sin lugar a dudas, conllevan el ajuste de las estrategias actuales y/o el diseño de otras innovadoras. La decisión de SENARECOM, dada la recurrencia de sus servicios y su efecto inmediato en la generación de recursos económicos para los gobiernos sub nacionales, ha sido la de diseñar una gestión que vele por el adecuado funcionamiento de los actuales servicios, pero en paralelo, se ha previsto el diseño de nuevos procesos y servicios. Esto después catorce años (periodo de existencia) conlleva un momento inflexión institucional que busca reposicionar al SENARECOM en la cadena productiva minera, pero sobre todo mejorar el rol del Estado en el control de la comercialización de minerales y metales.



2. MARCO LEGAL

El proceso de elaboración y el alcance del Plan Estratégico Institucional se sustenta en el siguiente marco normativo y referencial:

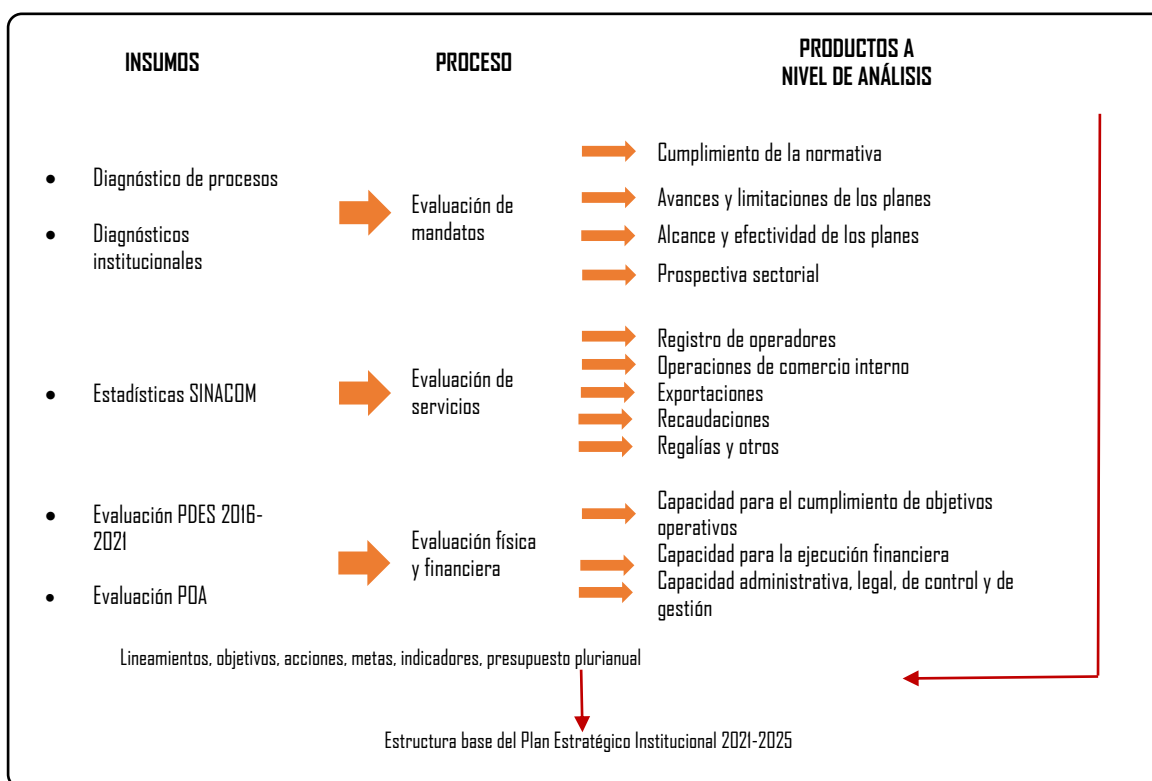
- La Ley N° 650 de 2015, de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, que contiene los 13 pilares para el planeamiento de largo plazo; y que en su artículo 1, numeral 7 señala que un pilar fundamental es la “soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
- La Ley N° 535, de 2014, “de Minería y Metalurgia”, que en su artículo 87 dispone 16 atribuciones para el SENARECOM
- La Ley N° 777 de 2016, “del Sistema Integral de Planificación del Estado”, la cual establece los lineamientos para formular y ejecutar planes, y en su artículo 19 dispone que, “la aprobación de los PEI de las entidades o instituciones bajo tuición o dependencia de un ministerio u otra institución tutora, se efectuará por la Máxima Autoridad Ejecutiva que ejerce tuición bajo su responsabilidad”.
- La Ley N° 1407 de 2021, del “Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, que, en su disposición adicional, parágrafo I y II, dispone la obligatoriedad de elaborar los Planes Estratégicos Institucionales adecuados al PDES en el plazo de 180 días.
- El Decreto Supremo N° 29165 de 2007, que dispone la Creación del Servicio Nacional de Registro y Control de Comercialización de Minerales y Metales, y que en su artículo 4 señala las 4 atribuciones del SENARECOM.
- La Resolución de Directorio N° 05/2008 que aprueba el Estatuto Orgánico del Servicio Nacional de Registro y Control de Comercialización de Minerales y Metales, el cual en su artículo 16, inciso a) dispone que es atribución del Directorio de SENARECOM “aprobar la visión y las políticas institucionales, y metas organizacionales”.
- El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, que,
 - En su eje 4 señala como prioritaria la profundización del proceso de industrialización de los recursos naturales
 - En su meta 4.2, establece que es preciso fortalecer, diversificar y ampliar la industrialización con valor agregado de recursos naturales, maximizando los excedentes económicos generados
 - En su resultado 4.2.4. señala que al 2025 se ha fortalecido el control y fiscalización a lo largo de la cadena de comercialización de minerales y metales.
 - En su acción 4.2.4.1. se especifica que se debe implementar un sistema integrado de mecanismos de control intergubernamental e interinstitucional a lo largo de la cadena de comercialización de minerales y metales; cuyos indicadores son: i) Diseño, arquitectura e implementación del Sistema Integrado de Control de Comercialización; y ii) Implementar un laboratorio de análisis de minerales y metales.



3. METODOLOGÍA

La estructura y alcance del PEI se definió en cuatro momentos: i) Evaluación del desempeño prospectivo, estratégico y operativo de SENARECOM; ii) definición de la estructura base de planificación 2021-2025; iii) análisis y ajuste de la propuesta con personal clave de las áreas sustantivas, administrativas y de apoyo; y iv) validación con el nivel directivo.

PROCESO PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia

De manera transversal, de acuerdo con el marco normativo, la estructura respondió al contenido mínimo de los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes de Mediano Plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 – 2025.



4. ENFOQUE POLÍTICO

Los mandatos de creación del SENARECOM son claros respecto del control de la comercialización de minerales y metales, los cuales, si bien se orientan a tareas recurrentes, también están asociados a la mejora continua de procesos, sea para atender de manera más eficiente a los usuarios, o para enfrentar al comercio ilegal de minerales. No obstante, en el actual contexto de pandemia global donde los sistemas de salud y los modelos económicos se enfrentan a retos nunca antes examinados, es preciso fortalecer los lineamientos estratégicos y operativos del Estado para que las garantías sobre el acceso y disfrute de los derechos de los ciudadanos no sean menoscabados. En este sentido, a partir de las conclusiones de los diferentes análisis prospectivos de la institución, se ha definido afianzar los lineamientos estratégicos, y rediseñar los procesos operativos, de modo que entre ambos generen acciones sólidas para reactivar la economía del país a través del fortalecimiento de los servicios de control de la comercialización de minerales y metales.

MARCO ESTRATÉGICO 2021 - 2025

MISIÓN: Somos una entidad orientada a registrar y controlar la comercialización de minerales y metales, proporcionando información estadística útil y oportuna para la implementación de políticas económicas y sociales

VISIÓN: Ser una entidad estatal fortalecida y transparente que brinda apoyo y asesoramiento a operadores mineros públicos y privados para el desarrollo de la comercialización y exportación de minerales y metales

VALORES:

Ética – Los servidores públicos del SENARECOM, al ejercer un cargo público, la sociedad pone en ellos su confianza, por lo tanto, deberán desarrollar sus funciones siguiendo valores, principios ideas y normas.

Responsabilidad - Los servidores públicos del SENARECOM desarrollan sus funciones y obligaciones con el cuidado para tomar decisiones y asumir las consecuencias de su acciones u omisiones, siendo capaces de comprometerse y actuar de manera correcta.

Honestidad – Todos los actos de los actos de los servidores públicos del SENARECOM son realizados de manera decente, honorable, razonable, justa, proba y honrada.

Compromiso - Todos los servidores públicos del SENARECOM asumen responsabilidad con el Estado, por cuanto todas sus actividades son coherentes con los valores, misión, visión y principalmente los objetivos de la Entidad.

Respeto – Los servidores públicos del SENARECOM otorgan a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante, obligando a reconocer su sometimiento al cumplimiento de la Constitución Política del Estado, leyes y normativa vigente.

Solidaridad – Los servidores públicos del SENARECOM se adhieren y apoyan causas e interese del Estado, del sector productivo minero y la entidad.



Los lineamientos estratégicos que se busca consolidar al 2025 está conformado por tres variables a partir de las cuales se formaliza el compromiso institucional de mediano plazo: misión, visión y valores. En el primer caso, se garantiza el funcionamiento idóneo de los servicios. En el segundo, se visualiza los aspectos cualitativos de éstos y los usuarios a quienes va dirigido; es decir, se establece los criterios de calidad básicos para evaluar la adecuada entrega de los servicios. Finalmente, el tercero, visualiza al principal operador de las dos primeras: el servidor público; quien a partir de ciertos rasgos y comportamientos debe ceñir su accionar para cumplir los mandatos establecidos en la misión y visión institucional.



5. DIAGNÓSTICO

La gestión en el sector público está limitada por las competencias y/o mandatos establecidos para cada institución; no obstante, su cumplimiento no garantiza en sí mismo el logro resultados efectivos, más aún si estos no se articulan a una estrategia que genere los impactos que el Estado espera; para el caso concreto: La recaudación efectiva de regalías mineras y la disminución de los índices de comercio ilegal de minerales. Asimismo, considerando el marco legal sobre gestión administrativa pública, no se puede soslayar la evaluación del cumplimiento de tales mandatos en los términos de eficiencia, eficacia y transparencia previstos estatalmente. Este último factor resulta crítico a nivel institucional, toda vez que el funcionamiento de los procesos depende de los recursos económicos autogenerados por la venta de servicios. En este sentido, la evaluación del desempeño institucional inició con el análisis del cumplimiento de los mandatos, y sus resultados se contrastaron con su efecto y/o participación en el logro de resultados plurianuales (estrategias institucionales), además de valorar su sostenibilidad en el tiempo. En ambos casos, se validó los datos con el análisis de información estadística sobre los impactos.

Cumplimiento de mandatos

Desde la creación de SENARECOM hubo avances significativos tanto en el desarrollo de normativa como en la construcción de procesos para el control del comercio de minerales y metales, los cuales estuvieron sustentados inicialmente en el D.S. N° 29165 que establecía cuatro atribuciones para la institución, y posteriormente en la Ley N° 535 que amplió a 16 tales atribuciones. No obstante, cuando se contrastan las necesidades y capacidades institucionales en el tiempo, se identifican diversas limitaciones en la implementación, gestión y/o desarrollo de tales avances.

RELACIÓN DE AVANCES Y LIMITACIONES EN EL CUMPLIMIENTO DE MANDATOS

Mandato Ley 535	Avances hasta 2020	Limitación hasta 2020
I. Llevar el Registro del Número de Identificación Minera-NIM.	• Sistema informático desarrollado en 2011 • Elaboración e implementación del Formularios MOI en 2011 • Se elaboran los procedimientos de declaración de MOI (gestión 2011 para minería tradicional; en 2013 para manufactura e industria; para 2017 el de oro proveniente de yacimientos marginales). • Se aprueba la Resolución Ministerial N° 157 de 2017 de simplificación de requisitos	• El sistema informático es limitado en relación a las necesidades actuales y el desarrollo tecnológico. • El número de registrados es limitado en relación al potencial universo de operadores mineros. • El proceso actual muestra una sobrecarga de trabajo y actividades en el nivel central. • Las actividades de control y/o orientadas a la fiscalización son mínimas, tanto por la ausencia de normativa sancionatoria, como por el desarrollo de estrategias



Mandato Ley 535	Avances hasta 2020	Limitación hasta 2020
2. Otorgar el Número de Identificación de Agente de Retención-NIAR.	- Se aprueba la Resolución de Directorio N° 02/2016, 06/2016 y RA 59/2020 establece procedimiento para la obtención de NIAR - Se implementa formulario N-01 (pre llenado del formulario de registro de agente) desplegado en la página web del SENARECOM para facilita el registro.	- El proceso actual muestra una sobrecarga de trabajo y actividades en el nivel central. - Las actividades de control y/o orientadas a la fiscalización son mínimas, tanto por la ausencia de normativa sancionatoria, como por el desarrollo de estrategias
3. Registrar y controlar a quienes constituyen en agentes de retención y empoce de la Regalía Minera	- Se aprueba la Resolución de Directorio N° 02/2016, 06/2016 y RA 59/2020 establece procedimiento para la obtención de NIAR - Se desarrolla e implementa el formulario N-01 (pre llenado del formulario de registro de agente) desplegado en la página web del SENARECOM para facilita el registro. - Se incorpora un Registro de Declaración Jurada en el Formulario M-02, en el que se cuenta con habilitación de Usuario y Contraseña para el registro de transacciones internas de minerales y metales (RD 014/2011, RD 014/2013 y RD 07/2017)	- Las actividades de control y/o orientadas a la fiscalización son mínimas, tanto por la ausencia de normativa sancionatoria, como por el desarrollo de estrategias. - Capacidades organizacionales limitadas (técnicas, normativas y/o, procesuales y/o de personal para aplicar el mandato.
4. Verificar el pago de regalías mineras en coordinación con los gobiernos autónomos departamentales	- Se promulga la Ley N° 535 que establece el lineamiento sobre información de regalías de carácter general, por comercialización interna y exportaciones. - Se desarrolla una base de datos de 2011 que se adapta a diferentes requerimientos, y se actualiza periódicamente. - Se implementa el control de la verificación de pago de regalías mineras a nivel operativo se realiza con personal técnico en las oficinas departamentales. - Se desarrolló el formulario 101 expedido por las gobernaciones, a efecto de controlar el transporte de minerales y metales.	- Los procedimientos operativos de control de la verificación no están normalizados. - La información en detalle de formularios, pagos y antecedentes no están interrelacionados en una base de datos eficaz, lo cual genera vacíos operativos de control que pueden ser utilizados para evasión de regalías u otros análogos. - Los convenios inter gubernativos en general no están normalizados y tienen limitaciones para ejecutar un control interinstitucional e intergubernamental efectivo. - Los convenios respecto del total de municipios productores son limitados.



Mandato Ley 535	Avances hasta 2020	Limitación hasta 2020
5. Proporcionar regularmente a los gobiernos autónomos departamentales y municipales, información actualizada sobre la comercialización interna y externa de minerales y metales	• Se promulga la Ley N° 535 que establece el lineamiento sobre información de regalías de carácter general, por comercialización interna y exportaciones. • Se desarrolla al base de datos de 2011 que se adapta a diferentes requerimientos, y se actualiza periódicamente • Se firma convenios inter gubernativos y/o interinstitucionales para gestionar la información	• Los reportes no están normalizados, y en algunos casos la base de datos tiene limitaciones para generar un tipo específico de información. • Los convenios inter gubernativos en general no están normalizados y tienen limitaciones en cuanto a su alcance. • Los convenios respecto del total de municipios productores son limitados.
6. Sancionar en la vía administrativa las infracciones a las normas sobre comercialización de minerales y metales	• Reglamento de Infracciones y Sanciones (R.I.S.) Aprobado con R.D. No. 012/2018 de 23/11/2018.	• A través de las notas: ○ Comunicado CITE DGE/CMD/N° 42/2018 de fecha 12/12/2018, ○ Comunicado CITE DGE/CMD/N° 04/2019 de fecha 17/01/2019 Se trató de iniciar el proceso de socialización del RIS. No obstante, se presentó una reacción social adversa de parte de las Cooperativas Mineras, lo cual paralizó dicho proceso.
7. Denunciar y remitir antecedentes ante el Ministerio Público sobre la comisión de presuntos delitos advertidos en el ejercicio de su competencia.	• Se instauraron diferentes procesos penales por delitos de Falsedad Ideológica, Enriquecimiento ilícito de particulares con afectación al Estado, Uso de Instrumento Falsificado y otros.	• No existe normativa específica para sancionar penalmente el comercio ilegal de minerales y metales. • Los procedimientos están desactualizados y no visualizan los potenciales vacíos legales. • Las modificaciones el código penal tienen procesos extensos de análisis, discusión y promulgación. • Continuo cambio de personal responsable de realizar el seguimiento de las causas, limita una adecuada gestión de los mismos.



Mandato Ley 535	Avances hasta 2020	Limitación hasta 2020
8. Verificar para las exportaciones o para la venta de minerales y metales en el mercado interno, la procedencia, peso, ley del mineral y/o contenido metálico, y cotización oficial utilizada.	Se desarrolla procedimientos que marcan los lineamientos para la verificación de la comercialización de minerales y metales en mercado interno y operaciones de exportación: Control del peso con balanzas especializadas en puntos estratégicos de exportación, análisis de humedad y ley mineral en laboratorios especializados, y verificación de precio internacional de los minerales y metales.	- Los procesos para análisis de humedad no están actualizados y/o son limitados. - Existen procedimientos de análisis que no están actualizados y/o no están articulados. - No existen procesos y estrategias para controlar la procedencia, peso, contenido metálico y/o cotización para algunos minerales estratégicos y tierras raras. - Existe ausencia de normativa para sancionar administrativamente las irregularidades u observaciones a la verificación de la procedencia, peso, ley del mineral y/o contenido metálico, y cotización oficial utilizada. - A lo largo de la cadena productiva existe la necesidad de estudios para priorizar el control sobre algunos minerales estratégicos y tierras raras. - La cantidad de personal es insuficiente, al igual que el presupuesto
9. Verificar que los comercializadores expongan en lugar visible sus precios de compra de minerales y metales.	No se implementaron acciones sistemáticas	- Existe ausencia de normativa para sancionar administrativamente el incumplimiento en la exposición visible de precios de compra de minerales y metales. - Existe ausencia de procedimientos y/o estrategias para el control de la exposición de los precios de compra de minerales y metales.



Mandato Ley 535	Avances hasta 2020	Limitación hasta 2020
10. Verificar la información declarada en los formularios de exportación de minerales y metales, asimismo de manufacturas, joyerías, artesanías y productos industrializados, con la finalidad de determinar el pago de regalías y otras retenciones.	• Se desarrolla un sistema informático de control en 2011. • Se desarrolla e implementa el formulario MD3 en 2011 • Se implementa el procedimiento de declaración de MD3 (en la gestión 2011 para minería tradicional; en 2013 para manufactura e industria; para 2017 de oro proveniente de yacimientos marginales). • Se implementa acciones periódicas de control en lugares estratégicos.	• No existen procedimientos estandarizados; y las acciones operativas de verificación que se ejecutan desde las oficinas departamentales no se han formalizado. • El sistema informático es limitado en relación a las necesidades actuales y el desarrollo tecnológico. • Existen procedimientos de análisis que no están actualizados y/o no están articulados.
11. Verificar el origen de los minerales y metales comercializados en el mercado interno.	• Se desarrolló e implementó una acción de control a la patente minera (donde se refleja el origen del mineral) como parte de los requisitos de los formularios que viabilizan la comercialización de minerales.	• No existe un procedimiento normalizado y tampoco una estrategia de mediano plazo • Las acciones de coordinación con la AJAM para validar la información son limitadas.
12. Elaborar y actualizar la base de datos y difundir periódicamente estadísticas e información de carácter general, sobre comercialización de minerales y metales, realizadas en el mercado interno y externo.	• Se difunde trimestralmente información estadística de carácter general (Ley N° 535) de Regalía Minera por la comercialización interna y externa - Nacional, - Departamental, - Municipio	• El sistema informático es limitado en relación a las necesidades actuales y el desarrollo tecnológico. • Los reportes no están normalizados, y en algunos casos la base de datos tiene limitaciones para generar un tipo específico de información.



Mandato Ley 535	Avances hasta 2020	Limitación hasta 2020
13. Registrar e informar sobre los aportes y retenciones de cooperativas mineras y mineros chicos a las entidades estatales y de seguridad social.	Se dispone formulario M-02 de registro de Comercialización Interna de Minerales y Metales, donde contiene a su vez, el registro de aportes gremiales, aportes COMIBOL, Seguro Social de Corto Plazo con carácter de DD.JJ.	- El sistema informático es limitado en relación a las necesidades actuales y el desarrollo tecnológico. - No existen procedimientos estandarizados.
14. Administrar y actualizar el Sistema Nacional de Información sobre Comercialización y Exportaciones Mineras	- Mensualmente se actualiza la Base de Datos del SINACOM, en cuanto al reporte de comercialización interna y externa de minerales y metales. - Hasta el 2020, se tuvo actualizaciones parciales en el aplicativo web.	- Los reportes no están normalizados, y en algunos casos la base de datos tiene limitaciones para generar un tipo específico de información. - El sistema informático es limitado en relación a las necesidades actuales y el desarrollo tecnológico. - No existen procedimientos estandarizados y actualizados.
15. Controlar y registrar las retenciones y aportes institucionales y gremiales bajo convenio: Caja Nacional de Salud-CNS, Entes Gestores en Salud-EGS, Sistema Integral de Pensiones-SIP, Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL, y otros.	Se desarrolla e implementar el formulario M-02 de registro de Comercialización Interna de Minerales y Metales, donde contiene a su vez, el registro de aportes gremiales, aportes COMIBOL, Seguro Social de Corto Plazo con carácter de declaración jurada.	- Los reportes no están normalizados, y en algunos casos la base de datos tiene limitaciones para generar un tipo específico de información. - El sistema informático es limitado en relación a las necesidades actuales y el desarrollo tecnológico. - No existen procedimientos estandarizados y actualizados. - No existe personal especializado para desarrollar estrategias para la firma de nuevos convenios, y gestionar el servicio con eficacia y eficiencia

Fuente: Elaboración institucional

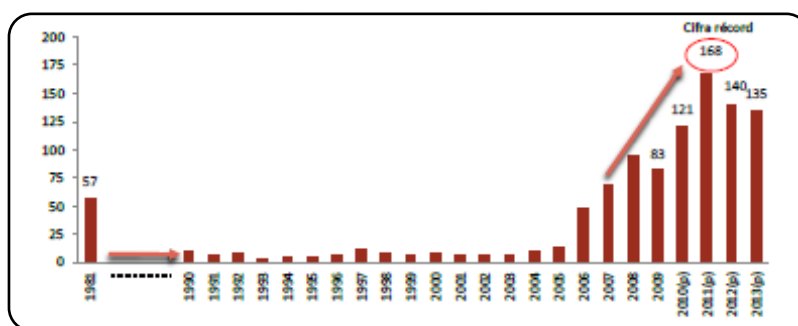
Las observaciones evidencian que se han desarrollado acciones importantes para cumplir con los mandatos institucionales; no obstante, las mismas en el tiempo son limitadas por dos factores: i) existen cambios tecnológicos que hacen obsoletos los métodos aplicados; y ii) la implementación de procesos muestra que en algunos casos su alcance y/o estructura tiene dificultades operativas. En el 93% de los mandatos se evidencia avances a excepción de la gestión de denuncias por presuntos delitos en la comercialización de minerales. Al respecto, tal mandato está supeditado al desarrollo previo de normativa penal, la cual ha sido inexistente, y depende de otros Órganos del Estado.



Aplicación de estrategias y gestión institucional

El 2005 el control de la exportación de minerales estaba a cargo de la Cámara de Exportadores a través del SIVEX. En 2006 con la promulgación del D.S. N° 2965 de creación del SENARECOM, se inicia un proceso de transición para que el Estado asuma control de este proceso. Posteriormente en 2014 con la promulgación de la Ley N° 535 se amplían las competencias de la institución. Estos periodos marcan 3 hitos en el proceso de control de la comercialización de minerales y metales, tanto a nivel de resultados sustantivos, como en el de logros administrativos.

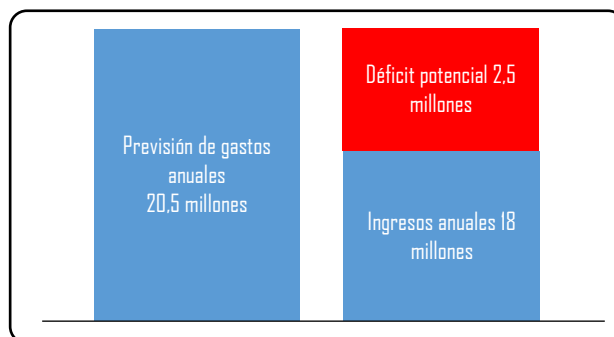
RECAUDACIÓN HISTÓRICA DE REGALÍAS



Fuente: Ministerio de Minería y Metalurgia.

El primer periodo hasta 2005 se evidencia que la administración del proceso, en manos de privados, tuvo un impacto reducido; muestra de ello es que entre 1986 y 2005 la recaudación promedio anual de regalías fue de 7 millones de dólares. El segundo periodo comprendido entre el 2006 y 2013, se desarrolla sobre la base de cuatro atribuciones institucionales, que se traducen en la implementación de un sistema de control sustentado en el registro de operadores mineros, el registro de la información de comercio interno y el registro de las exportaciones. El mismo permitió recaudar anualmente en promedio 114 millones de dólares, a partir del establecimiento de procedimientos y normativas base. El tercer periodo inicia con la promulgación de la Ley Minera N° 535, y aumenta de 2 a 16 las atribuciones de la institución. Si bien se amplía el marco competencial, la relación de avances es limitada, y se orienta al ajuste de la normativa crítica y al desarrollo de algunos lineamientos operativos. Asimismo, se debe destacar que el crecimiento sostenido de la recaudación de regalías disminuye en 2019 de forma drástica en 26,22%, como efecto de dos factores: i) la pésima administración del gobierno de facto; y ii) el impacto de la pandemia en la economía global.

RELACIÓN INGRESOS Y GASTOS PROYECTADOS Expresado en bolivianos



Fuente: Unidad de Planificación - SENARECOM



Desde el punto de vista administrativo, el segundo periodo se considera el más relevante, porque en éste se desarrolló la estructura base a nivel de procesos y reglamentación. En ello, se destaca el periodo entre 2011 y 2013, donde se elaboró y aprobó el 75% de los mismos. Lamentablemente durante el tercer periodo los avances fueron mínimos, tanto a nivel de nuevos instrumentos, como de la actualización y/o ajuste de éstos.

De manera complementaria, otra variable que no se puede soslayar es la sostenibilidad de estos logros. Para el efecto es preciso considerar que la ejecución financiera entre 2016 y 2020 fue del 76% y del 80% a nivel de POA, lo cual se considera un avance moderado. En el mismo periodo, en promedio, la generación de ingresos para funcionamiento llegó a los 16 millones de bolivianos, y en contraposición la proyección anual de gastos alcanzó los 20.5. En un escenario efectivo de ejecución financiera el funcionamiento regular de las operaciones estaría en riesgo debido al déficit de ingresos. Por esta razón en el corto y mediano plazo es preciso desarrollar e implementar una estrategia de sostenibilidad.

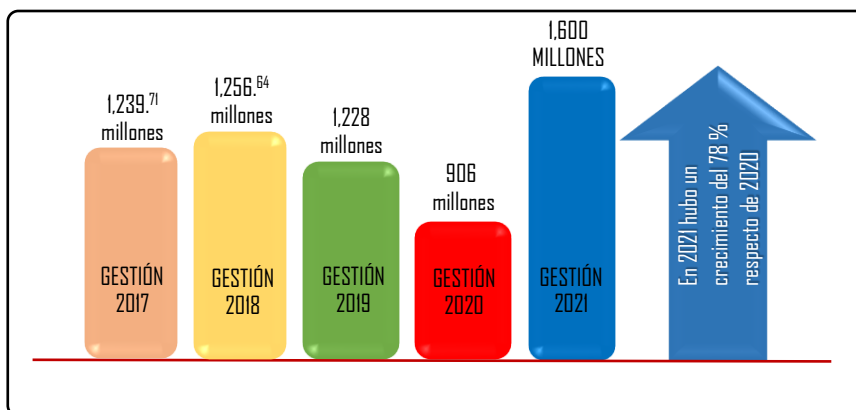
Estadísticas

A nivel estratégico considerando el marco de competencias y los desafíos del sector, se definieron dos factores sensibles dentro del desempeño institucional a nivel de impacto:

- La recaudación de regalías mineras
- La sostenibilidad de los servicios

Operativamente el conjunto de acciones se orienta al logro de dos impactos estratégicos: i) la disminución de los índices del comercio ilegal de minerales y metales, y ii) la recaudación de regalías mineras. Ambos constituyen la razón de "ser" de la institución; no obstante, el segundo es el único que puede ser cuantificado. Este indicador mostró una tendencia de crecimiento moderada entre 2017 y 2019. No obstante, la gestión 2020 hubo en decrecimiento sustancial. Si bien ello se desarrolló en un contexto de pandemia y recesión económica global, las evaluaciones institucionales señalan que la gestión técnica y administrativa en ese periodo fue deficiente, al punto que no se generaron estrategias y/o propuestas para enfrentar el problema estructuralmente, tanto para el corto como para el mediano plazo.

RECAUDACIÓN DE REGALÍAS MINERAS 2017-2021
Expresado en bolivianos

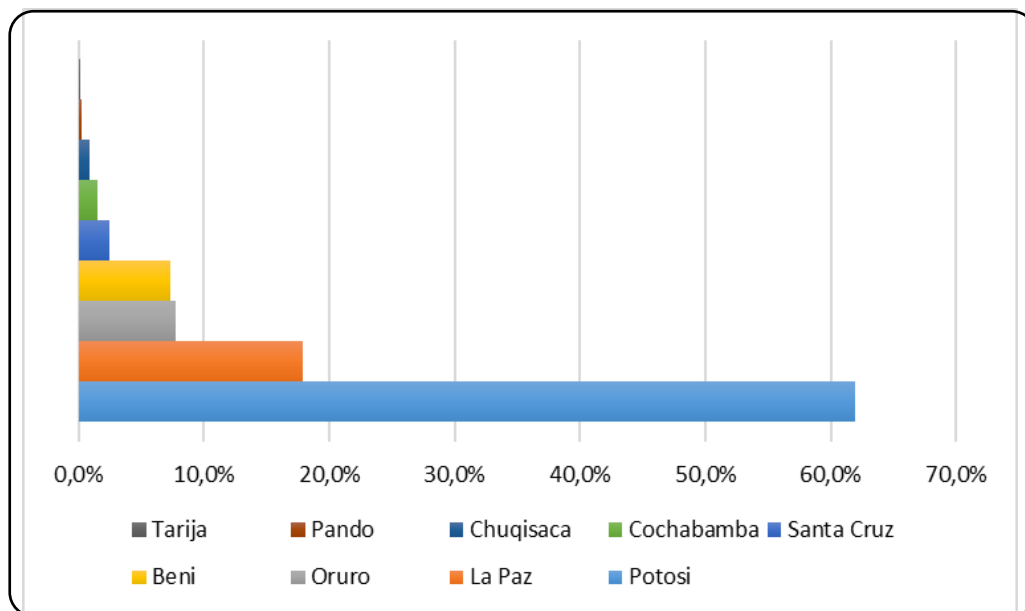


Fuente: SINNACOM



Se debe destacar que, como efecto de la aplicación de un nuevo modelo de gestión gubernamental, durante el primer semestre de 2021 se implementó una estrategia piloto utilizando las lecciones aprendidas de 2020 y los avances de las gestiones anteriores. La misma se orientó a i) incrementar los canales y medios de control, ii) mejorar los procesos, y iii) mejorar la gestión administrativa y de staff. Los resultados de dicha estrategia se tradujeron en un crecimiento de las regalías mineras aproximado del 76.64% con respecto de la gestión 2020. Ello muestra que tal estrategia es replicable en el mediano plazo.

PORCENTAJE DE REGALÍAS PROMEDIO ENTRE 2017 Y 2020 POR DEPARTAMENTO



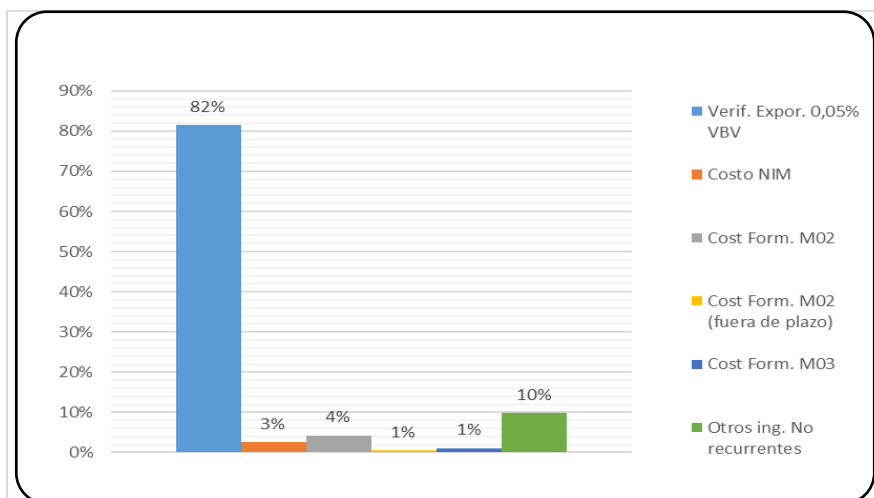
Fuente: SINACOM

De manera complementaria, se advierte que la recaudación promedio de regalías mineras, en un 61.9% se concentró en Potosí, seguido de La Paz con 17, 9 %. Con una recaudación menor del 7.7% está Oruro, y con un 7.3%, Beni. El resto de departamentos se tiene una recaudación inferior al 2.5%. En el mediano plazo, ello conlleva a diversificar la estrategia institucional de acuerdo con las características productivas de cada departamento, sea para generar acciones específicas, o para desarrollar nuevas plataformas de atención, tal es el caso de Beni: cuarto departamento productor, pero con plataformas mínimas de atención in situ.

Si bien estos análisis permiten delinear una potencial ruta de acción, fue preciso identificar las capacidades institucionales con respecto a la viabilidad financiera de la institución para sostener sus servicios en el tiempo, y/o desarrollar una mejor de estos. Para el efecto el indicador más preciso es el % de de ingresos generados por cada servicio.



GENERACIÓN DE INGRESOS POR TIPO DE SERVICIO



Fuente: SINACOM

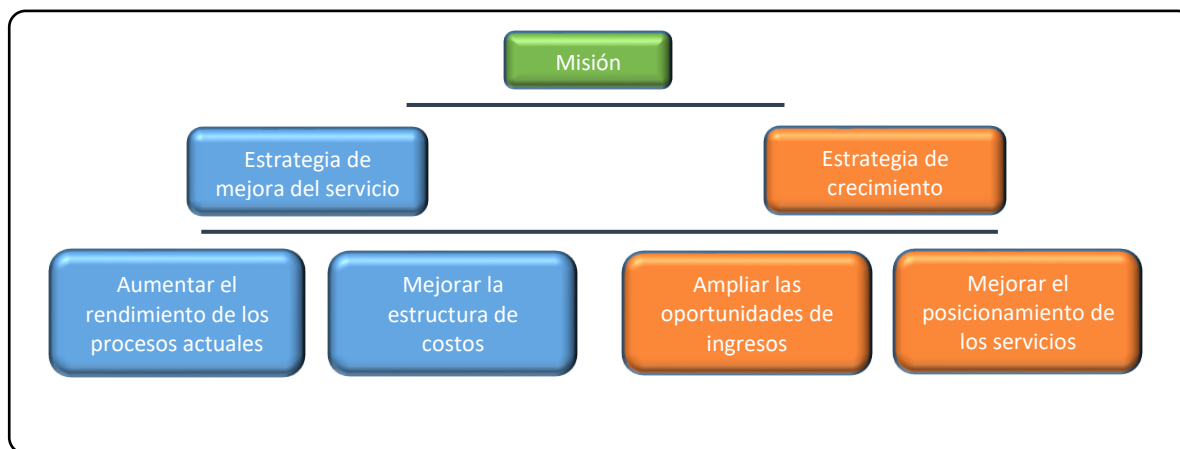
Un análisis sobre la contribución porcentual de los servicios a la generación de ingresos, muestra que el 82% se concentra en el servicio de verificación de las exportaciones. El resto de servicios tradicionales genera ingresos mínimos por debajo del 4%. Asimismo, el servicio de gestión de información sobre aportes gremiales y otros análogos, que se realiza a través de la firma de convenios, genera el 10%. En términos de costo beneficio esta situación resulta crítica porque la inversión de personal y logística para los servicios del NIM, M02, M03 y M02 fuera de plazo, es mayor que el servicio de verificación de exportaciones, empero, su contribución es mínima. Una situación contraria se observa en el servicio de información sobre aportes, cuya inversión es mínima, pero genera el 10% de los ingresos. Considerando que estos servicios en su conjunto generan ingresos insuficientes para asegurar su sostenibilidad, en el corto y mediano plazo resulta prioritario i) diversificar la estructura de servicios para generar nuevas fuentes de ingresos, y ii) ajustar la estructura de costos de los servicios actuales.

Potenciales campos de acción

A partir del análisis del cumplimiento de mandatos institucionales, la efectividad de la estrategia y la naturaleza misma de la institución, se determinó tres áreas prioritarias que es preciso gestionar en el mediano plazo. Las mismas conforman la base para el alineamiento estratégico y el cumplimiento de la misión institucional.



DIRECTRICES BASE DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración institucional

El alineamiento estratégico delimitó los campos de acción para la programación de actividades del 2021 al 2025. Las mismas de forma general, según la metodología de “mapas estratégicos” y la naturaleza de la institución, establece dos estrategias organizacionales genéricas: i) mejora de los servicios a través de aumentar el rendimiento de los procesos actuales y mejorar la estructura de costos; y ii) crecimiento por medio de la ampliación de las oportunidades de ingresos, y el reposicionamiento de los servicios. A partir de ello se establecieron los siguientes campos de acción:

Asegurar el normal funcionamiento de los servicios: Este campo prioriza el aumento del rendimiento de los procesos actuales y la mejora de costos. Al respecto se debe destacar que a la fecha existe una estructura base de servicios cuyos procesos, en algunos casos, datan desde 2011 razón por la cual deben ser actualizados y/o transitar por una reingeniería total. No obstante, esta acción demanda un tiempo de análisis, un periodo de desarrollo y un espacio de ajuste, que no debería interrumpir el normal funcionamiento de los mismos, porque de hacerlo se incumpliría con los mandatos institucionales y se afectaría los intereses del Estado. En este sentido, en tanto se desarrollen los nuevos servicios, es preciso garantizar su funcionamiento, pero maximizando su eficiencia con su actual estructura y las capacidades actuales de la institución.

Modernizar el sistema de control: Este campo se orienta a la ampliación de las oportunidades de ingresos y la mejora de los servicios desde una óptica alterna a la implementada. Para comprender el alcance de ello se debe resaltar que el cumplimiento de los mandatos de la Ley N° 535 demanda la mejora del actual sistema de control de la comercialización de minerales y metales. El cual debe articularse de manera sostenible a, los cambios tecnológicos, subsanar los vacíos que podría permitir la evasión del pago de regalías y/o la minería ilegal, las competencias de las diferentes instituciones y niveles de gobierno co-responsables, y los desafíos del sector en relación a la reactivación de la economía.

Fortalecer el proceso de transformación institucional: Este campo, si bien es de tipo transversal, se orienta al aumento del rendimiento de los procesos actuales y los nuevos, además de la mejora de su estructura de costos. Como antecedente se debe considerar que la modernización del sistema de control y el normal funcionamiento de los servicios demanda un esfuerzo en paralelo, a nivel de planificación y ejecución, que no puede interferir en la calidad de los servicios. Esto de manera operativa



conlleva un conjunto de procesos cuya previsión y ejecución debe tener una ruta crítica de cumplimiento. En este sentido, resulta pertinente implementar un modelo de gestión transparente y por resultados



6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

El contexto actual abre una ventana de oportunidades para el sector minero, habida cuenta de la relación de tres variables: la expectable cotización del precio internacional de minerales tradicionales, la reactivación de la industria minera, y la demanda creciente y acelerada de minerales no convencionales para el desarrollo tecnológico global. Estas variables están impulsando favorablemente la comercialización de minerales y metales; en ese sentido, y considerando que los Estados a nivel global, y el Estado Boliviano de manera particular requieren reactivar su aparato productivo, las acciones de los potenciales campos de acción se tradujeron en tres objetivos estratégicos: 1) Asegurar la prestación de servicios estatales para el control de la comercialización de minerales y metales; 2) implementar un sistema integrado de mecanismos de control intergubernamental e interinstitucional de la comercialización de minerales y metales; y 3) fortalecer los procesos institucionales de apoyo al logro de objetivos

RELACIÓN ENTRE EL PDES Y LOS OBJETIVOS (ACCIONES) ESTRATÉGICOS

Resultado según PDES	Objetivos estratégicos
Se ha fortalecido el control y fiscalización a lo largo de la cadena de comercialización de minerales y metales	Asegurar la prestación de servicios estatales para el control de la comercialización de minerales y metales
	Implementar un sistema integrado de mecanismos de control intergubernamental e interinstitucional de la comercialización de minerales y metales
	Fortalecer los procesos institucionales de apoyo al logro de objetivos

Fuente: Elaboración institucional

La posición del gobierno boliviano en relación a garantizar los derechos de sus ciudadanos en el actual contexto de pandemia global, pone al SENARECOM como un actor fundamental para coadyuvar en la generación de recursos inmediatos que se inviertan en políticas públicas. En este contexto, estos objetivos se han articulado a una de las directrices fundamentales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025: El fortalecimiento del control y fiscalización a lo largo de la cadena productiva de comercialización de minerales y metales. Esta directriz se refleja en la recaudación de regalías, la cual, a partir de los datos históricos, el desempeño proyectado de la institución (relacionado con la implementación de un nuevo sistema de control) y la gestión 2020 como año base, prevé alcanzar un crecimiento promedio anual del 16% en el periodo 2021-2025. Si bien este indicador está asociado a variables externas (principalmente la cotización internacional del precio de los minerales), y se realiza en un escenario de proyección conservadora, es uno de los más altos de las últimas gestiones.



ALINEAMIENTO ENTRE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Objetivos estratégicos	Estrategias
Asegurar la prestación de servicios estatales para el control de la comercialización de minerales y metales	Eficacia y articulación institucional orientada a la reactivación y desarrollo de la economía
Implementar un sistema integrado de mecanismos de control intergubernamental e interinstitucional de la comercialización de minerales y metales	Productividad e innovación para el desarrollo
Fortalecer los procesos institucionales de apoyo al logro de los objetivos	Eficiencia y transparencia con resultados

Fuente: Elaboración institucional

Para consolidar este alineamiento, se ha visualizado una triada de estrategias que dotan a los objetivos de un horizonte político acorde con los lineamientos estatales de mediano plazo: Eficacia y articulación institucional, productividad e innovación; y eficiencia con transparencia y resultados.

ARTICULACIÓN ENTRE ACCIONES ESTRATÉGICAS Y RESULTADOS DEL PDES

Resultados del PDES	Objetivos estratégicos institucionales	Acciones estratégicas institucionales
Diseño, arquitectura e implementación del Sistema integrado de Control de Comercialización	Asegurar la prestación de servicios estatales para el control de la comercialización de minerales y metales	Mantener en funcionamiento 5 servicios estratégicos de control
	Implementar un sistema integrado de mecanismos de control intergubernamental e interinstitucional de la comercialización de minerales y metales	Desarrollar la arquitectura, procesos y normativa del sistema interinstitucional de control y el análisis de minerales y metales
	Fortalecer los procesos institucionales de apoyo al logro de los objetivos	Alinear los procesos administrativos y de apoyo para generar valor público



7. PLANIFICACIÓN

El diseño del marco operativo para el periodo 2021 - 2025 contempla tres apartados:

- Identificación de responsables y resultados
- Resultados y acciones estratégicas
- Indicadores y programación física

Estos lineamientos a partir de las directrices del marco estratégico (misión, visión, valores, objetivos y resultados) establecen las acciones operativas y medibles para diseñar la Programación Operativa Anual de las siguientes gestiones.

Identificación de responsables y resultados. En la estructura del PDES 2021-2025, con el código 4.2.4. del sector minería, destaca el resultado: Se ha fortalecido el control y fiscalización a lo largo de la cadena de comercialización de minerales y metales. En el marco de las competencias de la entidad, el cumplimiento de dicho resultado está bajo responsabilidad de SENARECOM, específicamente de tres unidades organizacionales sustantivas: UCCI, UVEX y SINACOM

IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR, RESPONSABLES Y RESULTADOS

Sector	Responsable		
	Entidad	Resultado Institucional (impacto en el PDES)	Área organizacional
Minería	SENARECOM	Se fortalecido el control y fiscalización a lo largo de la cadena de comercialización de minerales y metales: "Alcanzar un crecimiento promedio anual del 16% de la recaudación de las regalías mineras"	UCCI - UVEX - SINACOM

Fuente: Elaboración institucional

UCCI es responsable planificar, supervisar y evaluar la implementación efectiva de acciones nacionales, departamentales y municipales para el control del comercio interno de minerales y metales. UVEX tiene el objetivo de planificar, supervisar y evaluar la implementación efectiva de acciones nacionales, departamentales y municipales para control efectivo y transparente de las exportaciones de minerales y metales. SINACOM tiene el propósito de asegurar la gestión efectiva sobre el funcionamiento de plataforma tecnológica para el registro de los actores productivos mineros, agentes de retención, y los registros de declaración jurada de comercio interno y externo.

Resultados y acciones estratégicas. A partir de la interrelación entre los objetivos estratégicos y los resultados del PDES, se definieron diez acciones estratégicas, a partir de las cuales durante 2021-2025 se construirán las acciones, operaciones y tareas del POA (ver anexo I). El primer objetivo prioriza una acción, el funcionamiento normal de los servicios de registro de operadores mineros y agentes de retención, la generación de información sobre regalías y registro de operaciones de

¹ A partir de los datos históricos, el desempeño proyectado de la institución (relacionado con la implementación de un nuevo sistema de control) y la gestión 2020 como año base, prevé alcanzar un crecimiento promedio anual del 16%.



comercialización, y el control del comercio de minerales y metales. Estas acciones de tipo recurrente constituyen las operaciones base de SENARECOM. El segundo objetivo resalta ocho acciones innovadoras, las cuales conforman el principal aporte de la institución a los resultados del PDES. En ello, las primeras cuatro acciones se orientan a una reingeniería total de los servicios base; la quinta acción busca fortalecer los procesos análisis mineral para una adecuada gestión de las operaciones de reliquidación; la sexta acción busca apoyar al Estado en los procesos de industrialización a partir del análisis de estrategias para la gestión de minerales estratégicos y tierras raras; la séptima acción se orienta a la lucha contra la minería ilegal, haciendo énfasis en los proceso de comercialización; y la octava acción prevé la implementación de estudios y acciones que hagan sostenibles todas las innovaciones. El tercer objetivo visualiza el conjunto de acciones administrativas, de asesoramiento y apoyo que sirven de soporte operativo a los otros objetivos.

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Cod	Descripción del Resultado Institucional (impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Institucional
4.2.4.	Se ha fortalecido el control y fiscalización a lo largo de la cadena de comercialización de minerales y metales	1. Mantener en funcionamiento 5 servicios estratégicos de control: • Servicio de registro y control de exportaciones • Servicio de registro y control de comercio interno • Servicio de registro de operadores y agentes de retención, a partir del NIM y el NIAR • Servicio de elaboración y presentación de estadísticas sobre regalías mineras • Servicio de control y seguimiento de aportes a la Caja Nacional de Salud, al Sistema Integral de Pensiones, a la Corporación Mineral de Bolivia y aportes federativos.
		2. Desarrollar la arquitectura, procesos y normativa del sistema interinstitucional de control y el análisis de minerales y metales: • Sistema integrado de control de las exportaciones de minerales y metales • Sistema integrado de control del comercio interno de minerales y metales • Sistema integrado de registro de operadores mineros y agentes de retención • Procedimientos e instrumentos normalizados para la difusión de la información estadística • Mecanismos de gestión y cobro de reliquidaciones • Estrategia de control del comercio de minerales estratégicos y tierras raras orientado a la ampliación y diversificación de la industrialización de recursos naturales • Estrategia de lucha contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales • Sostenibilidad y adecuado funcionamiento de la entidad • Laboratorio de análisis de minerales y metales



Cod	Descripción del Resultado Institucional (impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Institucional
		3. Alinear los procesos administrativos y de apoyo para generar valor público • Gestión de personal para la creación de valor público • Actualización de normativa y procedimientos • Seguimiento y evaluación por objetivos • Administración eficiente y eficaz de los recursos

Fuente: Elaboración institucional

Indicadores y programación física

Para la adecuada implementación de las acciones estratégicas se definieron cinco factores que delimita el alcance del seguimiento y evaluación para cada gestión:

- Resultado de la acción estratégica
- Responsable principal de la ejecución
- Línea de base al 2020
- Meta al 2025
- Programación física 2021-2025
- Ponderación (prioridad)
- Fuente de información

La evaluación final de las tres acciones se realizará de acuerdo con el cumplimiento de once resultados de mediano plazo. La primera acción tiene como principal propósito asegurar el normal funcionamiento de los 5 servicios básicos de la institución. La segunda acción se orienta al logro de 9 propósitos: i) implementar un sistema integrado de control de las exportaciones; ii) implementar un sistema integrado de control del comercio interno; iii) implementar un sistema integrado de control de operadores mineros y agentes de retención; iv) 9 procedimientos e instrumentos de difusión de la información; v) implementar un mecanismo de gestión y cobro de las reliquidaciones; vi) el desarrollo de una estrategia de control del comercio de minerales estratégicas y tierras raras; vii) el desarrollo de una estrategia de lucha contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales; viii) el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad; y ix) la implementación de un laboratorio de análisis de minerales. Finalmente, la tercera acción se dirige a implementar un modelo de gestión por resultados para la generación de valor público.



DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR Y PROGRAMACIÓN FÍSICA

Indicador (Resultado/ acción)	INDICADOR			Programación física					Ponderación	Fuente de información
	Formula	Línea de base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
Se realizó la normal prestación de servicios estatales para el control de la comercialización de minerales y metales	(Ejecución física * % Programación física) / 100	5 servicios en funcionamiento	5 servicios funcionando con regularidad	20%	20%	20%	20%	20%	0.05	SINACOM
Se implementó un sistema integrado de mecanismos de control intergubernamental e interinstitucional de la comercialización de minerales y metales	(Ejecución física * % Programación física) / 100	- Sistema informático desarrollado en 2011. - Formularios elaborados en 2011 MO3 - Procedimientos de declaración de MOI elaborados (gestión 2011 para minería tradicional; en 2013 para manufactura e industria; para 2017 el de oro proveniente de yacimientos marginales).	1 sistema integrado de control de las exportaciones en funcionamiento	75%	25%				0.2	SINACOM - UVEX



Indicador (Resultado/ acción)	INDICADOR			Programación física					Ponderación	Fuente de información
	Formula	Línea de base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
	(Ejecución física *% Programación física) /100	• Sistema informático desarrollado en 2011 • Formularios MO2 se elaboró en 2011 • Procedimientos de declaración de MOI elaborados (gestión 2011 para minería tradicional; en 2013 para manufactura e industria; para 2017 el de oro proveniente de yacimientos marginales).	l sistema integrado de control del comercio interno en funcionamiento			35%	35%	30%	0.2	SINACOM- UCCI
	(Ejecución física *% Programación física) /100	• Sistema informático desarrollado en 2011 • Formularios MOI se elaboró en 2011 • Procedimientos de declaración de MOI elaborados (gestión 2011 para minería tradicional; en 2013 para manufactura e industria; para 2017 el de oro proveniente de yacimientos marginales). • Resolución Ministerial N° 157 de 2017 de simplificación de requisitos	l sistema integrado de control del registro de operadores mineros y agentes de retención en funcionamiento		30%	35%	35%		0.05	SINACOM



Indicador (Resultado/ acción)	INDICADOR			Programación física					Ponderación	Fuente de información
	Formula	Línea de base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
	(Ejecución física *% Programación física) /100	▪ Ley N° 535 que establece el lineamiento sobre información de regalías de carácter general, por comercialización interna y exportaciones. ▪ Base de datos de 2011 que se adapta a diferentes requerimientos, la cual se adapta periódicamente.	9 procedimientos e instrumentos de difusión de información del sistema están normalizados		30%	35%	35%		0.03	SINACOM
	(Ejecución física *% Programación física) /100	• Ley N° 535 que dispone la obligatoriedad de control de peso, ley mineral, humedad y precio. • Procedimiento para análisis de ley mineral • Información dispersa para análisis de reliquidaciones • Proyecto de normativa para sanciones administrativas	1 mecanismo de gestión y cobro de reliquidaciones implementados		25%	75%			0.08	UVEX
	(Ejecución física *% Programación física) /100	▪ Ley N° 1205 que establece lineamientos para la gestión de tierras raras. ▪ Ley N° 535 que establece lineamientos para la gestión de minerales estratégicos	1 política de control del comercio de minerales estratégicos y tierras raras elaborada		100%				0.01	UVEX - UCCI - PLADO



Indicador (Resultado/ acción)	INDICADOR			Programación física					Ponderación	Fuente de información
	Formula	Línea de base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
			l estrategia de control del comercio de minerales estratégicos y tierras raras implementada	5%	20%	35%	20%	20%	0.09	UVEX - UCCI
	(Ejecución física * % Programación física) / 100	Proyecto de RIS desarrollado	l política contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales elaborada		100%				0.01	AJ - TRANS - PLAADO
			l estrategia de lucha contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales implementada		25%	25%	25%	25%	0.07	AJ - TRANS



Indicador (Resultado/ acción)	INDICADOR			Programación física					Ponderación	Fuente de información
	Formula	Línea de base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
	(Ejecución física * % Programación física) / 100	- Entre 2016 y 2020 la recaudación de ingresos promedio fue menor a los gastos para el funcionamiento de la entidad - Estrategia inexistente de recuperación de adeudos por convenios	l estrategia de sostenibilidad y adecuado funcionamiento de la entidad implementada		40%	40%	10%	10%	0.07	PLADO
	(Ejecución física * % Programación física) / 100	- Prueba piloto de laboratorios móviles (pistola portátil FRX) en Oruro y La Paz - Informe de proyecto de análisis de pre factibilidad de implementación de un laboratorio	l estrategia para implementar un laboratorio sostenible de apoyo al control de la comercialización de minerales y metales		100%				0.01	UVEX - UCCI - PLADO
	(Ejecución física * % Programación física) / 100		l laboratorio sostenible según las necesidades actuales y potenciales de la institución en funcionamiento		30%	30%	30%	10%	0.09	UVEX - UCCI



Indicador (Resultado/ acción)	INDICADOR			Programación física					Ponderación	Fuente de información
	Formula	Línea de base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
Los procesos institucionales de apoyo al logro de objetivos han sido fortalecidos	$(\text{Ejecución física} * \% \text{ Programación física}) / 100$	- Reglamentos, manuales y otros instrumentos administrativos desactualizados. - Ejecución financiera del 75%	1 modelo de gestión por resultados para la generación de valor público implementado	20%	20%	20%	20%	20%	0.04	UAF-PLADO

Seguimiento y evaluación

De acuerdo con las normas, directrices y principios de planificación del sector público se ha previsto acciones, periodos e instrumentos de control estratégico y operativo:

PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Tipo de control	Nivel de planificación	Instrumento de referencia	Documento	Tiempo
Estratégico	Sectorial PDES -PEI	Matriz seguimiento - PDES -PSDI-PEI – anexo 2	Informe de seguimiento al PDES	Anual y/o según requerimiento del sector
Estratégico	Institucional PEI	Matriz de seguimiento PEI anexo 3	Informe de seguimiento y evaluación PEI	Anual
Operativo	Institucional PEI - POA	Matriz de seguimiento POA Previsión para el POA multianual - anexo 1	Informe trimestral de seguimiento del POA	Trimestral

A partir de las conclusiones de los informes de seguimiento y evaluación, se prevé fortalecer y/o ajustar la estructura y/o acciones del PEI.



8. PRESUPUESTO QUINQUENAL

A partir de un análisis de ingresos y gastos proyectados se realizó una relación del gasto corriente y del gasto de inversión para alcanzar cada uno de los indicadores previstos en el Plan. Para ello se ha previsto los recursos necesarios para los nueve grupos presupuestarios tipo.

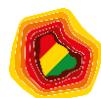
Meta al 2025	Categoría programática	Presupuesto total (En bolivianos)	Gasto corriente					Subtotal	Gasto de inversión					Subtotal
			2021	2022	2023	2024	2025		2021	2022	2023	2024	2025	
5 servicios estratégicos de control funcionan con regularidad cada gestión	0	66.730.720	9.275.625	13.330.262	13.996.775	14.696.614	15.431.445	66.730.720	-	-	-	-	-	-
1 sistema integrado de control de las exportaciones en funcionamiento	0	3.926.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	500.000	-	30.000	30.000	30.000	590.000
1 sistema integrado de control del comercio interno en funcionamiento	0	4.586.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	1.000.000	250.000	-	1.250.000
1 sistema integrado de control del registro de operadores mineros y agentes de	0	3.586.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	250.000	-	250.000



Meta al 2025	Categoría programática	Presupuesto total (En bolivianos)	Gasto corriente					Subtotal	Gasto de inversión					Subtotal
			2021	2022	2023	2024	2025		2021	2022	2023	2024	2025	
retención en funcionamiento														
9 procedimientos e instrumentos de difusión de información del sistema están normalizados	0	3.436.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	30.000	30.000	40.000	100.000
1 mecanismo de gestión y cobro de reliquidaciones implementados	0	3.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	-	-	-
1 política de control del comercio de minerales estratégicos y tierras raras elaborada	0	3.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	-	-	-
1 estrategia de comercio de minerales estratégicos y tierras raras implementada	0	3.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	-	-	-



Meta al 2025	Categoría programática	Presupuesto total (En bolivianos)	Gasto corriente					Subtotal	Gasto de inversión					Subtotal
			2021	2022	2023	2024	2025		2021	2022	2023	2024	2025	
1 política de lucha contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales elaborada	0	3.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	-	-	-
1 estrategia de lucha contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales implementada	0	3.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	-	-	-
1 estrategia de sostenibilidad y adecuado funcionamiento de la entidad desarrollada	0	3.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	-	-	-
1 estrategia para implementar un laboratorio sostenible según las necesidades actuales y potenciales de la institución, elaborada	0	3.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	-	-	-	-	-



Meta al 2025	Categoría programática	Presupuesto total (En bolivianos)	Gasto corriente					Subtotal	Gasto de inversión					Subtotal
			2021	2022	2023	2024	2025		2021	2022	2023	2024	2025	
1 laboratorio sostenible según las necesidades actuales y potenciales de la institución en funcionamiento	0	15.336.536	463.781	666.513	699.839	734.831	771.572	3.336.536	-	2.000.000	4.000.000	3.000.000	3.000.000	12.000.000
1 modelo de gestión por resultados para la generación de valor público implementado	0	26.692.288	3.710.250	5.332.105	5.598.710	5.878.645	6.172.578	26.692.288	-	-	-	-	-	-

Fuente: A partir de la programación plurianual del POA 2021

Se debe destacar que el presupuesto de gasto corriente depende de los recursos propios que se generan por los servicios institucionales; y los gastos de inversión están sujetos a gestión de financiamiento. Asimismo, se debe considerar que la relación de montos es referencial y se sustenta en las memorias de cálculo plurianual 2021-2025, proyectada por cada una de las unidades organizacionales del SENARECOM; las cuales forman parte del proyecto del POA 2021. En ello, se debe enfatizar que dentro los resultados previstos al 2025, existen acciones a nivel de estrategias y productos que pueden demandar recursos adicionales, de acuerdo con el alcance de su estructura.



ANEXO - 1

RELACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS, RESULTADOS Y POTENCIALES LINEAMIENTOS ANUALES

ACCIÓN ESTRATÉGICA	META AL 2025	PREVISIÓN PARA LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL 20021-2025
1. Mantener en funcionamiento 5 servicios estratégicos de control	1. servicios estratégicos de control funcionan con regularidad cada gestión	Asegurar el funcionamiento del: • Registro y verificación de la exportación • Registro y verificación del comercio interno • Registro de operadores y agentes de retención, a partir del NIM y el NIAR. • Elaboración y presentación de estadísticas sobre regalías mineras • Control y seguimiento de aportes a la CNS, AFP y otros. • Control de aportes gremiales
2. Desarrollar la arquitectura, procesos y normativa del sistema interinstitucional de control	1. 1 sistema integrado de control de las exportaciones en funcionamiento	1 software y hardware implementado 3 procedimientos nuevos aprobados (alternativa I: crear un procedimiento digital para exportaciones MO3; alternativa II: mantener los 3 procedimientos; alternativa III: cambiar los 3 procedimientos sustancialmente por uno nuevo) 1 normativa y procedimiento específico para validar las acciones e información de inter operatividad con Impuestos - boleta 3007 y Aduana Estrategia de difusión, soporte y capacitación
	2. 1 sistema integrado de control del comercio interno en funcionamiento	1 software y hardware implementado 3 procedimientos nuevos aprobados (alternativa I: crear un procedimiento digital para exportaciones MO3; alternativa II: mantener los 3 procedimientos; alternativa III: cambiar los 3 procedimientos sustancialmente por uno nuevo) 1 normativa y procedimiento específico para validar las acciones e información de inter operatividad con Impuestos - boleta 3009



ACCIÓN ESTRATÉGICA	META AL 2025	PREVISIÓN PARA LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL 20021-2025
		9 convenios GAD firmados, 10 convenios GAM firmados -Ajuste formulario IOI 1 procedimiento ajustado sobre formularios pendientes- estado recepcionado, además de la creación de formularios de rectificación Estrategia de difusión, capacitación y soporte
	3. 1 sistema integrado de control del registro de operadores mineros y agentes de retención en funcionamiento	1 software y hardware descentralizado implementado 1 ajuste del procedimiento Estrategia de difusión, soporte y capacitación implementada 1 mejora del control y registro físico de los agentes de retención
	4. 9 procedimientos e instrumentos de difusión de información del sistema están normalizados	Acompañamiento técnico al correcto desarrollo del modelado de datos de los procesos del MO1, MO2 y MO3. Definición de al menos 9 patrones de reportes básicos. Creación de una base de datos según los reportes y de soporte para otros requerimientos específicos Procedimiento de gestión y difusión de información básicos estandarizada
	5. 1 mecanismo de gestión y cobro de reliquidaciones implementado	Ajuste de procesos y normativa específica para acreditar el control de peso, humedad y ley mineral Estrategia para la recuperación de cartera de adeudos Normativa y procedimientos para gestionar la recuperación de cartera de adeudos Identificación de nuevos puestos de control fronterizo Control fronterizo de las exportaciones consolidado



ACCIÓN ESTRATÉGICA	META AL 2025	PREVISIÓN PARA LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL 20021-2025
	6. 1 política de control del comercio de minerales estratégicos y tierras raras elaborada	Diagnóstico: Avances y limitaciones actuales y potenciales Escenarios prospectivos de desarrollo país Escenarios de desarrollo de la cadena productiva y minerales y tierras raras priorizadas Campos de acción para el desarrollo de procesos Mecanismos de seguimiento y evaluación
	7. 1 estrategia de control del comercio de minerales estratégicos y tierras raras implementada	Mapeo de minerales estratégicos y tierras raras potenciales Estrategia de control de comercialización de minerales estratégicos, tradicionales y otros minerales Arquitectura de la plataforma para el control de la comercialización de tierras raras Estrategia para el control de la comercialización articulado a la oferta y demanda de la cadena productiva priorizada por el sector Desarrollo de procesos de acuerdo con la estrategia sectorial
	8. 1 política contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales elaborada	Diagnóstico: Avances y limitaciones actuales y potenciales Campos de acción a nivel de prevención (operativos, fiscalización, capacitación y sensibilización externa.), acción y sanción administrativa (fiscalización), acción judicial, desarrollo normativo y procedimental (administrativo y sustantivo). Fortalecimiento institucional (Programa Integral de Capacitación, - Periódica y especializada en diferentes modalidades según los actores priorizados; reorganización de la estructura organizacional) Mecanismos de seguimiento y evaluación



ACCIÓN ESTRATÉGICA	META AL 2025	PREVISIÓN PARA LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL 20021-2025
	9. 1 estrategia de lucha contra la corrupción y el comercio ilegal de minerales y metales implementada	RIS oro y RIS para otros minerales implementado Aplicación instrumentos sancionatorios por la vía administrativa para proteger los intereses institucionales Patrocinio de acciones judiciales por la vía penal para la sanción de delitos contra los intereses del Estado Estrategia de socialización Implementación de un RIS -No metálicos Inicio de procesos sumarios y procesos penales de acuerdo a la ampliación del RIS - Oro y RIS metálicos Estrategia de difusión y capacitación Desarrollo normativo Fortalecimiento de la red de puntos de control para aplicación de las acciones de verificación, supervisión y/o fiscalización Diagnósticos sobre la efectividad de los procesos de control Desarrollo y/o ajuste de procesos críticos
	10. 1 estrategia de sostenibilidad y adecuado funcionamiento de la entidad desarrollada	Análisis de mercado y costeo de servicios Desarrollo de una cartera de servicios y mercadeo por tipo de usuarios Desarrollo de procesos para posicionamiento de nuevos servicios Procesos y acciones de recuperación de cartera de cuentas por cobrar Patrocinio de acciones judiciales por la vía civil para la recuperación de recursos



ACCIÓN ESTRATÉGICA	META AL 2025	PREVISIÓN PARA LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL 20021-2025
	11. 1 estrategia para implementar un laboratorio sostenible de apoyo al control de la comercialización de minerales y metales	Diagnóstico de políticas públicas: Avances, y limitaciones actuales y potenciales Escenarios de viabilidad técnica Análisis de sostenibilidad Procesos de implementación Mecanismos de seguimiento y evaluación
	12. 1 laboratorio sostenible según las necesidades actuales y potenciales de la institución en funcionamiento	Diagnóstico de necesidades, avances y escenarios de inversión por tipo de proceso de análisis mineralógico Análisis de viabilidad técnica Análisis de viabilidad financiera y sostenibilidad institucional Obras civiles Equipamiento Procedimientos Acreditación Prueba piloto y puesta en marcha
3. Alinear los procesos administrativos y de apoyo para generar valor público	1. 1 modelo de gestión por resultados para la generación de valor público implementado	Fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal responsable de procesos clave Actualización del 100% de los manuales, reglamentos y procedimientos vigentes de las áreas sustantivas Desarrollo de manuales, reglamentos y otros instrumentos clave para el área administrativa Implementación de mecanismos normativos y de gestión para articular y asegurar el correcto desempeño de las unidades organizacionales según el modelo de valor público Implementación de un sistema de gestión de personal por resultados Alineamiento de la cultura y clima organizacional a los propósitos organizacionales