



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2020

**AUTORIDAD JURISDICCIONAL
ADMINISTRATIVA MINERA**

SEPTIEMBRE DE 2016

AJAM

Contenido

1.	INTRODUCCION.....	2
2.	SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO	5
2.1.	HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN.....	5
2.2.	Relación y jerarquía de planes	6
3.	ENFOQUE POLÍTICO	8
3.1.	AGENDA PATRIÓTICA 2025	8
3.2.	PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (PDES)	8
3.3.	PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO MINERO METALÚRGICO (PSDMM) Y LA PARTICIPACIÓN DE LA AJAM.....	9
4.	DIAGNÓSTICO	11
4.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	11
4.1.1.	COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y PRODUCTOS	11
4.1.2.	IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES	12
EVALUACIÓN	DEL CUMPLIMIENTO DE	DE
	SUS ATRIBUCIONES	EN
4.1.3.	ÚLTIMO QUINQUENIO	13
4.1.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS.....	19
4.1.5.	RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS Y FINANCIEROS	28
4.1.6.	CAPACIDADES Y FALENCIAS INSTITUCIONALES.....	31
4.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	31
4.2.1.	IDENTIFICACIÓN DE ACTORES RELEVANTES	32
4.2.2.	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO	34
5.	ELECCIÓN Y PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
5.1.	ESTRATEGIA.....	36
5.2.	MISIÓN INSTITUCIONAL.....	38
5.3.	VISIÓN INSTITUCIONAL	39
5.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
5.5.	ACCIONES ESTRATÉGICAS	40
5.6.	PROGRAMACIÓN QUINQUENAL.....	40
5.7.	PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
5.8.	IMPLEMENTACIÓN DEL PDES, PDSMM Y PEI 2016-2020 DE LA AJAM.....	46
5.8.1.	IDENTIFICACIÓN DE PILARES, METAS, RESULTADOS Y ACCIONES	46
5.8.2.	TERRITORIALIZACIÓN DE ACCIONES	49
5.8.4.	ARTICULACIÓN COMPETENCIAL	50
5.8.5.	ROLES DE LOS ACTORES	51
6.	PRESUPUESTO PLURIANUAL	52
6.1.	PROYECCIÓN DE RECURSOS	52
6.2.	PROYECCIÓN DE GASTOS	53

1. INTRODUCCION

Los lineamientos metodológicos para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales (PEI), están formulados en el marco de la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), siendo el instrumento orientador, regulador y metodológico de las entidades o instituciones públicas establecidas como ámbito de aplicación de la Ley N° 777, para el proceso de planificación institucional en el marco de su competencia.

Estos lineamientos metodológicos establecen la estructura, características y contenido mínimo de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), mismos que son elaborados de forma articulada, simultánea y compatible con los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), Planes Estratégicos Ministeriales (PEM), o Planes Territoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PTDI) según corresponda.

Estos lineamientos se orientan por lo establecido en el Numeral 22, Parágrafo I del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado (CPE), que dispone que la planificación nacional es competencia privativa del nivel central del Estado y el Numeral 1 del Artículo 316 que establece que la función del Estado en la economía consiste en “conducir el proceso de planificación económica y social con participación y consulta ciudadana”, así como las disposiciones de la Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Báñez” que establece en su artículo N° 93 parágrafo I que el nivel central del Estado es responsable de conducir y regular el proceso de planificación del desarrollo económico, social y cultural del país. Así como al Decreto Supremo N° 29894 “Estructura organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional”, que establece como atribuciones del Ministerio de Planificación del Desarrollo ejercer las facultades de Órgano Rector de la planificación integral del Estado Plurinacional.

La Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) conduce el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien, establece el conjunto de planes de largo, mediano y corto plazo de todos los niveles del Estado Plurinacional, delimitando su estructura, contenido y criterios principales para la elaboración de cada uno de ellos.

Finalmente, están enmarcados en la Ley N° 650 de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, que se constituye en el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia y orienta todo el proceso del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE).

El SPIE es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos de orden técnico, administrativo y político, mediante los cuales las entidades del sector público de todos los niveles territoriales del Estado recogen las propuestas de los actores sociales privados y comunitarios para adoptar decisiones que permitan desde sus sectores, territorios y visiones socioculturales, construir las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos del desarrollo integral con equidad social y de género e igualdad de oportunidades, e implementar la Agenda Patriótica en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien en Armonía con la Madre Tierra.

La Planificación de largo plazo, con un horizonte de hasta veinticinco (25) años, está constituida por el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) que para el periodo 2015-2025 es la Agenda Patriótica 2025. La planificación de mediano plazo, con un horizonte de cinco (5) años, está constituida por el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se constituye en un instrumento articulador entre la Planificación del Desarrollo (Plan General de Desarrollo Económico y Social, Plan de Desarrollo Económico y Social, Plan Sectorial de Desarrollo Integral y el Plan Estratégico Ministerial) y la Planificación Operativa (POA y Presupuesto) permitiendo la definición de objetivos, estrategias e instrumentos de seguimiento y evaluación.

La Agenda Patriótica 2025, se constituye en el primer Plan de Desarrollo de largo plazo elaborado por el Estado Plurinacional, teniendo como propósito que los diferentes niveles del Estado tengan una visión articulada e integrada para el desarrollo nacional, la Agenda Patriótica 2025 orienta la materialización participativa de la **CPE**.

La Agenda Patriótica establece 13 lineamientos estratégicos que orientan la planificación nacional, para consolidar nuestro desarrollo en el mediano plazo; los lineamientos establecidos en la Agenda Patriótica son los siguientes:

- 1) Erradicar totalmente la pobreza extrema.
- 2) Socializar y universalizar los Servicios Básicos para Vivir Bien.
- 3) Acceder a la salud, educación, y deporte para así formar seres humanos integrales.
- 4) Desarrollar una soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
- 5) Alcanzar una soberanía comunitaria financiera sin servilismos al capitalismo financiero.
- 6) Intentar obtener una soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral lejos de la dictadura del mercado capitalista.
- 7) Tener plena soberanía sobre los distintos recursos naturales del País.
- 8) Llegar a una plena soberanía alimentaria a través del vivir bien.
- 9) Soberanía ambiental con desarrollo integral respetando los derechos de la Madre Tierra, el pilar incluye la nacionalización, la industrialización y comercialización en armonía con ésta.
- 10) Lograr la integración complementaria de los pueblos con soberanía.
- 11) Tener soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo. (ama sua, ama llulla y ama q'uella).
- 12) El Disfrute de las fiestas, música, la naturaleza y los sueños.
- 13) Reencuentro soberano con el mar.

El accionar de la AJAM en torno a lo establecido en la Agenda Patriótica se basa fundamentalmente en lo establecido en el pilar N° 7.

La estructura programática del PDES, proyecta la construcción del desarrollo económico, productivo, social y comunitario, organizado en seis áreas estratégicas, las cuales se encuentran en concordancia con los pilares de la Agenda Patriótica 2025 para su articulación respectiva.

El **PDES** sustenta su estructura programática en las áreas o patrias establecidas. En el marco de las atribuciones conferidas a la AJAM, la entidad contribuye al logro de las metas previstas en el inciso a) conforme se detalla a continuación.

Patria Grande e Industrial en la Era Satelital, Pretende garantizar el desarrollo de la cadena productiva hidrocarburífera, así como de las diferentes formas de energía y sus fuentes, **desarrollar, fomentar, promocionar y controlar la actividad minero metalúrgica**, reorientar el conjunto del aparato productivo, profundizando el rol del Estado como actor económico, proveer y ampliar la cobertura de los servicios de telecomunicaciones y transportes con participación y control social, fortalecer los corredores bioceánicos, la red vial interna y los diferentes modos de transporte, garantizar el desarrollo y la complementación de la ciencia y la investigación científica, técnica y tecnológica con los saberes ancestrales.

2. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO

El proceso de planificación territorial e institucional se realiza en el marco de la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado, que se constituye en el conjunto organizado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional de Bolivia, permitiendo alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado.

2.1. HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN

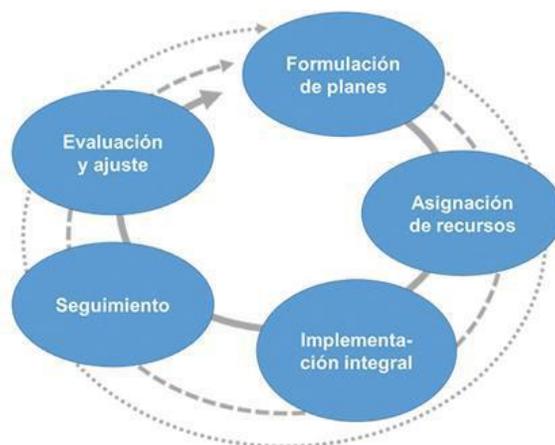
La planificación territorial de mediano plazo se implementa en un proceso cíclico que comprende las siguientes fases:

- Formulación de planes de largo, mediano y corto plazo.
- Asignación de recursos.
- Implementación integral y articulada de los planes.
- Seguimiento al cumplimiento de las metas, resultados y acciones contenidas en los planes.
- Evaluación y ajuste de los planes.

El proceso cíclico del proceso de planificación del Estado Plurinacional de Bolivia permite articular una dinámica continua de planificación, que se retro- alimenta y perfecciona de forma permanente y sistemática.

El proceso de implementación es acompañado de un seguimiento integral a cargo de las Máximas Autoridades Ejecutivas de las Entidades cabeza de sector, en coordinación con el Órgano Rector del SPIE, acorde a la normativa específica. La evaluación de los planes se realiza en el marco de una valoración cuantitativa y/o cualitativa, tanto de medio término como a la finalización de los mismos, respecto a las metas, resultados y acciones previstas.

GRÁFICO N° 1 CICLO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



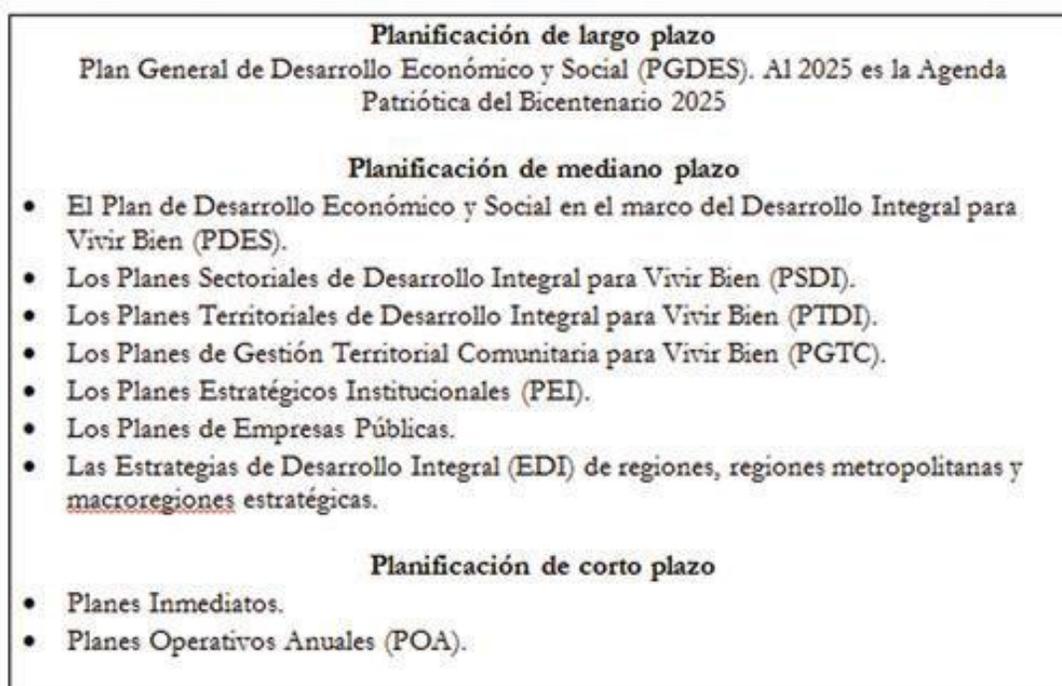
Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Julio 2016.

2.2. RELACIÓN Y JERARQUÍA DE PLANES

La Planificación de largo plazo, con un horizonte de hasta veinticinco (25) años, está constituida por el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) que para el periodo 2015-2025 es la Agenda Patriótica 2025.

La Planificación de Mediano plazo, con un horizonte de cinco (5) años, está constituida por el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien.

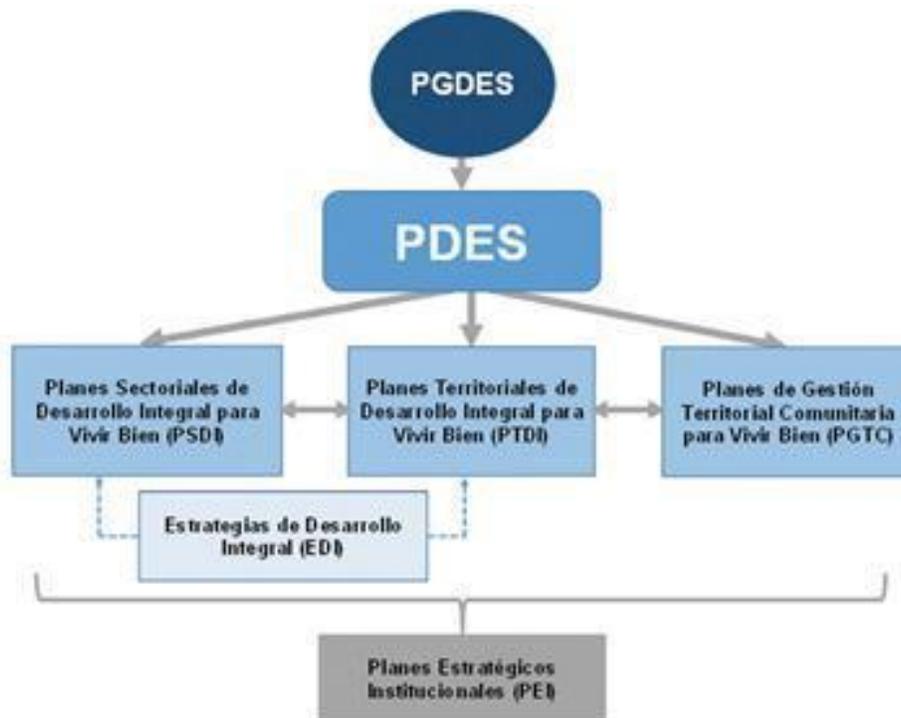
CUADRO 1 ESTRUCTURA DE LA PLANIFICACIÓN DEL ESTADO PLURINACIONAL



Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Julio 2016.

Los planes en el marco del SPIE tienen una jerarquía e interdependencia que permite una articulación organizada de metas y resultados, así como la construcción de procesos de complementariedad en el proceso de planificación sectorial y territorial. La jerarquía de los planes y su temporalidad se presenta en el Gráfico N° 2.

Gráfico 1 JERARQUÍA DE PLANES



Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Julio 2016.

3. ENFOQUE POLÍTICO

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la AJAM ha sido formulado 2016 – 2020, el cual se encuentra articulado con los instrumentos de la planificación nacional y sectorial, conforme se expone en el presente capítulo.

3.1. AGENDA PATRIÓTICA 2025

La Agenda Patriótica 2025, se constituye en el primer Plan de Desarrollo de largo plazo elaborado por el Estado Plurinacional, teniendo como propósito que los diferentes niveles del Estado tengan una visión articulada e integrada para el desarrollo nacional, la Agenda Patriótica 2025 orienta la materialización participativa de la CPE.

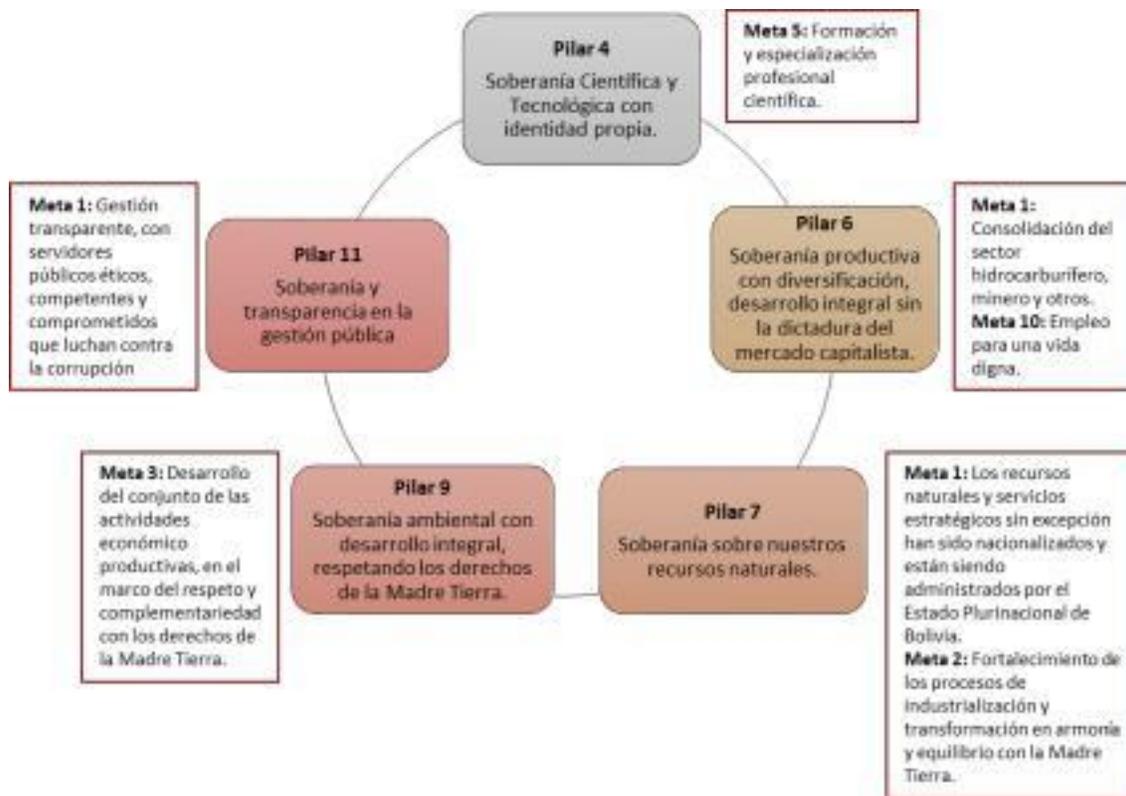
La Agenda Patriótica establece 13 lineamientos estratégicos que orientan la planificación nacional, para consolidar nuestro desarrollo en el mediano plazo; los lineamientos establecidos en la Agenda Patriótica son los siguientes:

1. Erradicar totalmente la pobreza extrema.
2. Socializar y universalizar los Servicios Básicos para Vivir Bien.
3. Acceder a la salud, educación, y deporte para así formar seres humanos integrales.
4. Desarrollar una soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
5. Alcanzar una soberanía comunitaria financiera sin servilismos al capitalismo financiero.
6. Intentar obtener una soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral lejos de la dictadura del mercado capitalista.
7. **Tener plena soberanía sobre los distintos recursos naturales del País.**
8. Llegar a una plena soberanía alimentaria a través del vivir bien.
9. Soberanía ambiental con desarrollo integral respetando los derechos de la Madre Tierra, el pilar incluye la nacionalización, la industrialización y comercialización en armonía con ésta.
10. Lograr la integración complementaria de los pueblos con soberanía.
11. Tener soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo. (ama sua, ama llulla y ama q'uella)
12. El Disfrute de las fiestas, música, la naturaleza y los sueños
13. Reencuentro soberano con el mar.

3.2. PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (PDES)

La estructura programática del PDES, proyecta la construcción del desarrollo económico, productivo, social y comunitario, organizado en los trece pilares establecidos en la Agenda Patriótica 2020-2025, estableciéndose asimismo los principales logros y acciones por sector económico. El gráfico siguiente expone los pilares y metas del PDES a los cuales el Ministerio de Minería y Metalurgia coadyuvará en su consecución.

Gráfico 2 ACCIONES Y METAS EN DEL MINISTERIO DE MINERÍA Y METALURGIA



Fuente: Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016 – 2020.

3.3. PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO MINERO METALÚRGICO (PSDMM) Y LA PARTICIPACIÓN DE LA AJAM

Circunscrito de la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, el Ministerio de Minería y Metalurgia (PDESMM) ha elaborado el Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016 – 2020, el cual contempla las metas y resultados a alcanzar por el sector y los roles de las diferentes instituciones bajo su dependencia

En este sentido, se ha establecido que la AJAM es responsable del **OES 17 Formalizar las actividades económicas de los operadores informales del sector para maximizar la generación de excedentes**, apoyando además en el desarrollo de otros Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES) según competencias, conforme se expone en el cuadro siguiente:

Cuadro 2 RELACIÓN PDES, PLAN DE DESARROLLO SECTORIAL Y ROL DE LA AJAM

PDES 2016-2020				PSDMM 2016-2020				
P	M	R	Políticas Sectoriales	Cód.	Objetivos Estratégicos Sectoriales	OES: Qué son? Para qué sirven?	Actor Responsable	Actores Coadyuvantes
7	2	210 211 212 213 214	1,2,4	OES .1	Desarrollar inteligencia sectorial para optimizar la toma de decisiones estratégicas.	Desarrollo del conocimiento sectorial para la toma de decisiones estratégicas relativas a exploración y prospección, nuevos proyectos, incursión en mercados, fuentes de inversión, mecanismos de apalancamiento, tendencias de industrialización, etc.	MMM	COMIBOL, ESM, SERGEOMIN, SENARECOM, FOFIM, FAREMIN, CEIMM, AJAM , OPER PRIV + COOP
7	2	210 211 212 213 214 215	3, 4	OES .4	Cualificar los recursos humanos involucrados en el sector para mejorar su eficiencia y eficacia.	Desarrollo continuo de capacidades en los recursos humanos de las entidades, empresas y cooperativas mineras para la mejora de sus competencias, habilidades, destrezas y experiencia acumulada.	MMM	CEIMM, COMIBOL, ESM, SERGEOMIN, SENARECOM, FOFIM, FAREMIN, AJAM , OPER PRIV + COOP
9	3	250	6	OES .11	Promover una cultura de respeto a la madre tierra para lograr el equilibrio entre generación de riqueza y la explotación de recursos naturales.	Promoción e internalización de una cultura de respeto a los derechos de la madre tierra, reproducción de los sistemas de vida y ejercicio de la consulta previa libre e informada en zonas mineras para el logro de equilibrio entre la generación de riqueza y la explotación de recursos naturales.	MMM	COMIBOL, ESM, SERGEOMIN, AJAM , SENARECOM, FOFIM, FAREMIN, CEIMM, OPER PRIV + COOP
6	1	146	5	OES .14	Fortalecer e innovar mecanismos de inteligencia en el control y fiscalización de la producción y comercialización de minerales y metales para maximizar la recaudación fiscal y evitar prácticas ilegales.	Articulación entre instituciones responsables del control, verificación, supervisión y fiscalización de la producción y comercialización interna y externa de minerales y metales para maximizar la recaudación de regalías, patentes y otros impuestos y evitar la fuga de valor por evasión fiscal y prácticas ilegales de comercialización.	SENARECOM	AJAM ; GAD, GAM (Conforme a la CPE)
7	2	210	5	OES .17	Formalizar las actividades económicas de los operadores informales del sector para maximizar la generación de excedentes.	Formalización de las actividades económicas de los actores informales del sector, con énfasis en las cooperativas mineras, minería chica y comercializadoras de minerales para la maximización de la generación de excedentes.	AJAM	MMM
11	1	302	8	OES .20	Administrar la información integral del sector minero metalúrgico para mejorar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de resultados.	Gestión de información estadística y de coyuntura con todas las variables económicas, sociales, ambientales y jurídicas del sector desagregadas por operadores productivos y entidades territoriales para mejorar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de resultados orientados al impacto.	MMM	COMIBOL, ESM, SERGEOMIN, AJAM , SENARECOM, FOFIM, FAREMIN, CEIMM, OPER PRIV + COOP
6	1	146	9	OES .21	Articular las políticas intersectoriales e interinstitucionales para generar sinergias y economías de escala.	Promoción de la gestión empresarial intersectorial, los programas sociales intersectoriales, la participación de gobiernos departamentales y municipales, y desarrollo de infraestructura informática y logística para la generación de sinergias y economías de escala.	MMM	COMIBOL, ESM, SERGEOMIN, AJAM , SENARECOM, FOFIM, FAREMIN, CEIMM, OPER PRIV + COOP

Fuente: Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016 – 2020.

4. DIAGNÓSTICO

A continuación, se presenta el diagnóstico institucional, que comprende el análisis de los factores internos y externos que afectan a la gestión institucional

4.1. ANÁLISIS INTERNO

En este acápite se realiza el análisis de las competencias, atribuciones y productos de la AJAM en el marco de la normativa vigente, así como el análisis de la estructura organizacional y recursos institucionales.

4.1.1. COMPETENCIAS, ATRIBUCIONES Y PRODUCTOS

En el marco de su mandato legal, se han identificado las competencias conferidas a AJAM para el desarrollo de sus diferentes productos, cuyo resumen se expone en el cuadro Matriz de Identificación de Competencias, Atribuciones y Productos:

Cuadro 3 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES DE LA AJAM

RERERENCIA CLAVE		COMPETENCIAS DE LA AJAM FACULTADES	ATRIBUCIONES	PRODUCTOS (SERVICIOS)
CPE Art. 370		El Estado otorgará derechos mineros en toda la cadena productiva, suscribirá contratos mineros con personas individuales y colectivas previo cumplimiento de las normas establecidas en la Ley.	OTORGACIÓN, ADECUACIÓN Y EXTINCIÓN DE DERECHOS MINEROS	Contratos Administrativos Suscritos. Licencias emitidas. Resoluciones Administrativas de extinción de derechos mineros.
Ley 535 Art. 40	Inc. h. Inc. c. Inc. f. Inc. g. Inc. i. Inc. j. Inc. b. Inc. e. Inc. k. Inc. l. Inc. m.	Suscribir a nombre del Estado Contratos Administrativos Mineros. Recibir y procesar las solicitudes para Contratos Administrativos... Recibir y procesar solicitudes para (i) Licencias de Prospección y ... Recibir y procesar las solicitudes para licencias de prospección aérea. Recibir y procesar las solicitudes de Licencias de Operación y ... Convocar y llevar adelante la consulta previa ... Recibir y procesar las solicitudes de adecuación de las ATEs ... Recibir y procesar las solicitudes de adecuación a Contratos ... Aceptar la renuncia parcial o total de áreas mineras presentadas... Procesar y declarar la nulidad de derechos mineros ... Resolver los casos de nulidad y anulabilidad ...		
DS 2890 Art. Único		Reversión previa verificación de la inexistencia de actividades mineras en áreas registradas a nombre de las cooperativas mineras.		
Ley 535 Art. 40	Inc. r. Inc. s. Inc. t. Inc. u.	Recibir y procesar las solicitudes de autorización administrativa respecto de derechos de paso y uso en áreas superficiales... Recibir y procesar las autorizaciones para la reducción o ampliación de derechos de uso, paso y superficie... Conocer, otorgar o rechazar amparos administrativos. Conocer y resolver las denuncias de propase.	PROTECCIÓN JURÍDICA DE DERECHOS MINEROS	Resoluciones emitidas
Ley 535 Art. 40	Inc. a. Inc. z. Inc. d.	Administrar el Registro Minero, Catastro y Cuadrículado Minero, ... Conocer las solicitudes de corrección y /o conclusión del Catastro ... Recibir y procesar las solicitudes de registro de los derechos de ...	REGISTRO, CATASTRO Y CUADRÍCULADO MINERO	Registro, Catastro y Cuadrículado Minero
Ley 535 Art. 40. Art. 55	Inc. o. Inc. p. Inc. aa.	Las directoras o Directores Departamentales o Regionales, vigilarán el correcto y legal cumplimiento de las obligaciones legales... Actuar en los procedimientos y procesos de resolución de contratos...	FISCALIZACIÓN, CONTROL	Consolidación del nivel desconcentrado y

RERERENCIA CLAVE		COMPETENCIAS DE LA AJAM FACULTADES	ATRIBUCIONES	PRODUCTOS (SERVICIOS)
Art. 22	Par. VI	Procesar las suspensiones y revocatorias de Licencias de Prospección... Determinar la suspensión temporal de las actividades mineras...		cumplimiento pleno de atribuciones
DS 2889 Art. 2	Par. I	Control y fiscalización de los Planes de Trabajo e Inversión y Planes de Trabajo y Desarrollo en coordinación con el MMM. Control y fiscalización del cumplimiento del carácter y naturaleza de las cooperativas mineras.		Control y Fiscalización PTI y PTD Control y fiscalización Cooperativas
Ley 535 Art. 40 Art. 104	Inc. x. Inc. bb.	Promover y/o interponer acciones legales en contra de quienes realicen explotación ilegal en áreas libres. Emitir resoluciones fundamentada para la suspensión de actividades ilegales...	MINERÍA ILEGAL	

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

Conforme se expone, las atribuciones de la AJAM pueden agruparse en 5 resultados, que se constituirán en la base para la estructuración del PEI 2016-2025:

- 1) Otorgación, adecuación y extinción de derechos mineros.
- 2) Protección jurídica de derechos mineros
- 3) Registro, catastro y cuadrículado minero.
- 4) Fiscalización, control y coordinación institucional.
- 5) Minería Ilegal.

4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES

Los **PRINCIPIOS** que rigen las actividades de la AJAM y de sus servidores públicos son los siguientes:

- EFICACIA.** La AJAM es una entidad orientada a alcanzar OBJETIVOS y RESULTADOS DE IMPACTO.
- EFICIENCIA.** Entidad orientada a alcanzar sus OBJETIVOS a través de la optimización del uso de sus RECURSOS.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL.** La responsabilidad de la institución frente a la Constitución Política del Estado, a la sociedad, al país y a la comunidad internacional, es el marco de actuación del quehacer diario de la misma.
- TRANSPARENCIA.** Actuamos con integridad, visibilidad, facilitando el acceso a la información, para garantizar procesos de confianza, seguridad y respaldo.
- LICITUD.** El accionar de la entidad cumple los requisitos de LEGALIDAD, ÉTICA y TRANSPARENCIA.
- LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.** Actuamos en el marco de una política institucional de cero tolerancia a la corrupción y promoción de la cultura ética.

Los **VALORES INSTITUCIONALES** que expresan los atributos propios de la AJAM sobre los que se debe asentar el trabajo de la institución son:

- LEGALIDAD.** Ejercemos nuestras atribuciones en cumplimiento estricto del marco legal establecido para el sector minero metalúrgico.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL.** Asumimos el compromiso y responsabilidad de cumplimiento de nuestro mandato misional, frente a la Constitución Política del Estado, a la sociedad, al País y a la comunidad internacional.
- EQUIDAD.** Promovemos el respeto y prevalencia del interés público sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades, reafirmando como valores institucionales la justicia, el respeto a la diversidad étnica – cultural, el ejercicio de la democracia y sobre todo la defensa de los intereses de la patria, resguardando el correcto aprovechamiento de los recursos naturales no renovables pertenecientes a todos los bolivianos.
- INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN.** Promovemos y facilitamos procesos de aprendizaje individuales y organizacionales para evolucionar a nuevas estructuras de pensamiento, generando procesos y prácticas de creación de valor.
- CALIDEZ /ACTITUD DE SERVICIO.** Prestamos un servicio de excelencia a la ciudadanía en general y a los actores mineros en particular, lo que implica un trato amable, buena predisposición para escucharlos y entender sus inquietudes.
- RESPECTO.** Reconocemos y garantizamos los derechos y deberes individuales y colectivos. Aceptamos y valoramos el derecho a ser diferentes, para favorecer un ambiente de sana convivencia, pluralidad y tolerancia.

4.1.3. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE SUS ATRIBUCIONES EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO

El proceso histórico institucional se refleja en los siguientes hitos importantes, a partir de la implementación de la Ley N° 1777 de 17 de marzo de 1997, Código de Minería, pasando por la aprobación de la Constitución Política del Estado (CPE) de 7 de febrero de 2009, concluyendo con la promulgación de la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia de fecha 28 de mayo de 2014, que sustenta la presentación del PEI 2016 - 2020 de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera (AJAM), sobre la base de la Autoridad General Jurisdiccional Administrativa Minera (AGJAM) y Autoridades Regionales establecidas de acuerdo con el Artículo 54 del Decreto Supremo N° 071 de fecha 9 de abril de 2009. El Plan de Reorganización Institucional y Presupuestaria (PRIP) aprobado mediante Resolución N° 267/2014 de 17 de noviembre de 2014.

4.1.3.1. PERIODO 1985 – 2005 (NEOLIBERAL)

Con la Ley N° 1777 de 17 de marzo de 1997, se crean las Superintendencias Generales y Regionales de Minas, cuyas características más importantes fueron:

- Otorgar en representación del Estado concesiones mineras que tenían el carácter de derecho real, es decir, consideradas como un bien inmueble transferible y transmisible inter vivos o por sucesión hereditaria, adicionalmente atendían los trámites de oposición que se presentaban dentro de una solicitud de concesión minera, amparos administrativos mineros, nulidad de concesiones mineras, expropiación, servidumbre y renuncia de concesiones.
- La actividad minera, no cumplía una función económica social, puesto que no se ejercía control alguno respecto a la continuidad de la actividad minera realizada.
- Las concesiones mineras que se otorgaban tenían carácter indefinido; quedando la Ley N° 1777 inadecuada a los intereses del Estado establecidos en los nuevos preceptos constitucionales.

4.1.3.2. PERIODO 2006 EN ADELANTE

Como uno de los instrumentos jurídicos iniciales y trascendentales que da inicio a la implementación de los fundamentos y paradigmas de un nuevo Estado, el 10 de mayo de 2006, se emite la Sentencia Constitucional N° 0032/2006 que declara la inconstitucionalidad de los artículos: 4 en su segundo acápite; 68, 69 en las frases: “contratos traslativos de dominio” de “los de opción de compra”; 72 segundo párrafo; 74 en el término “hipotecaria”; y 75 en la frase “junto con la concesión minera”, de la Ley N° 1777, con efectivos diferidos a dos años computables a partir de la legal citación con esta Sentencia, exhortando al Poder Legislativo para que en dicho plazo, emita una Ley que regule las concesiones minera en Bolivia, tomando en consideración los fundamentos jurídicos del presente fallo. En caso de no emitirse la nueva normativa encomendada en el término señalado, se producirán los efectos dispuestos por el artículo 58 parágrafo III de la Ley del Tribunal Constitucional. Asimismo, declara la constitucionalidad de los artículos 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82 y 83 de dicha Ley.

En este sentido, el 1 de mayo de 2007, se emite el Decreto Supremo N° 29117 que declara Reserva Fiscal Minera a todo el territorio nacional, comprendiendo los recursos mineralógicos metálicos, no metálicos, evaporíticos, piedras preciosas, semipreciosas y salmueras, otorgando a la Corporación Minera de Bolivia – COMIBOL, la facultad y potestad de su explotación y administración, salvándose los derechos preconstituídos sobre las áreas mineras otorgadas anteriormente en concesión, exceptuando a los áridos y agregados que se encuentran bajo jurisdicción municipal.

Mediante Decretos Supremos N° 29164 y 29410, de fechas 13 de junio de 2007 y 9 de enero de 2008, respectivamente, se introducen modificaciones al Decreto Supremo N° 29117 y la Resolución Ministerial N° 014 de 22 de febrero de 2008, emitida por el Ministerio de Minería y Metalurgia, se reglamenta los referidos decretos respecto a la declaratoria de reserva fiscal para la prosecución de trámites de concesiones mineras y levantamiento de reserva fiscal, por parte de COMIBOL.

Las reivindicaciones del pueblo boliviano, expresadas en las bases fundamentales del Estado, los principios y valores, la incorporación esencial de los derechos colectivos, la estructura institucional, territorial y económica basadas en la ruptura de una continuidad colonial, en la desconcentración de poder y en la consulta previa sobre el aprovechamiento y el beneficio colectivo de los recursos naturales y la soberanía sobre la cadena productiva establecen una nueva concepción del constitucionalismo por lo que en fecha 7 de febrero de 2009 se promulga la nueva Constitución Política del Estado, estableciendo entre otros, todo un régimen sobre recursos minerales.

A partir del nuevo marco constitucional, el Estado asume como uno de sus fines esenciales la promoción y garantía del aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, a través de una explotación basada en un desarrollo integral sustentable en el marco del *Vivir Bien*.

Los objetivos trazados en la Constitución para el Estado Plurinacional de Bolivia, responden a las aspiraciones y demandas de la sociedad plural boliviana, en este sentido, cuando el artículo 369 del texto constitucional establece que el Estado será responsable de las riquezas mineralógicas bolivianas, no se refiere a la propiedad sobre las mismas, sino que deviene y se constituye solamente en el administrador de estos recursos, cumpliendo con principios y valores ético-morales y manteniendo la propiedad de los mismos a favor del pueblo boliviano.

En este sentido, el citado artículo 369, establece una reserva legal del Estado respecto a la responsabilidad sobre las riquezas mineralógicas, el retorno del control de la minería hacia el Estado como administrador de los recursos del pueblo boliviano, tiene que ver con la aspiración, sobre todo del sector minero, de evitar la extranjerización de su riqueza para fines extractivistas; es decir, un verdadero control, ejercido a través de un nuevo modelo económico plural que pretende superar la dependencia de la exportación de materias primas y especialmente lograr una economía de base productiva (Artículo 311 de la Constitución Política del Estado).

En este marco, conforme a la previsión establecida en el artículo 372 de la Constitución Política del Estado, se ha conferido la dirección y la administración superiores de la industria minera a la AJAM como entidad autárquica, con atribuciones específicas determinadas en la Ley N° 535.

La norma suprema constitucional otorga a la AJAM, un rol estratégico de *administración que* se entiende, como el despliegue de toda la gestión, planificación y resguardo -en este caso- de la actividad minera, siendo determinante que tenga la capacidad institucional y presupuestaria de desempeñar dicha función por sí misma, por lo que el despliegue de una autonomía de gestión resulta esencial para tales fines. Por otra parte, la *dirección* deberá ser aplicada como el ejercicio del control de la administración y la ejecución de las políticas definidas por el nivel central del Estado sobre los recursos mineralógicos.

En esa perspectiva, en fecha 9 de abril de 2009, se emite el Decreto Supremo Nº 071 que modifica el Artículo 140 del Decreto Supremo Nº 29894 de 7 de febrero de 2009, determinando: "Las Superintendencias General y Regionales de Minas pasan a denominarse Autoridad General Jurisdiccional Administrativa Minera y Autoridad Regional Jurisdiccional Administrativa Minera, respectivamente; entidades que continúan desarrollando las mismas funciones y atribuciones, además de atender las controversias emergentes del nuevo régimen de contratos mineros, hasta que se emita la nueva norma especial minera.

El 1 de mayo de 2013, se publica la Ley Nº 368, de Autorización de Suscripción de Contratos Mineros, que faculta transitoriamente a la Autoridad General Jurisdiccional Administrativa Minera (AGJAM) a suscribir contratos mineros a nombre del Estado, reglamentándose dicha Ley mediante Decreto Supremo Nº 1661, de 24 de julio de 2013.

Acorde a los nuevos preceptos y mandatos constitucionales y culminando el periodo transicional, en busca de la implementación de un nuevo modelo de desarrollo económico y de recuperación de la propiedad sobre los recursos naturales, por parte del pueblo y el control estatal en toda la cadena productiva; producto de diversas luchas y dialogo entre el sector involucrado y el gobierno, en fecha 28 de mayo de 2014, se promulga la Ley Nº 535, Minería y Metalurgia, cuyo objeto es: "Regular las actividades minero metalúrgicas estableciendo principios, lineamientos y procedimientos, para la otorgación, conservación y extinción de derechos mineros, desarrollo y continuidad de las actividades minero metalúrgicas de manera responsable, planificada y sustentable; determinar la nueva estructura institucional, roles y atribuciones y procedimientos de la jurisdicción administrativa minera, conforme a los preceptos dispuestos en la Constitución Política del Estado".

La citada Ley, define la estructura institucional del sector minero, determinando como nivel de Administración Superior, Fiscalización y Control de las Actividades Mineras y Registro Minero a la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera, la cual se organizará en base a la AGJAM, constituyéndose en una entidad autárquica, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, técnica, económica y financiera.

Esta situación de transformación en la que se encuentra uno de los sectores estratégicos más importantes del Estado Plurinacional, pone de manifiesto la urgencia de adoptar una serie de acciones que permitan la implementación efectiva de la Ley N° 535, en procura del desarrollo de la actividad minero metalúrgica en Bolivia. Desde este análisis, corresponde considerar un conjunto importante de aspectos previstos en la referida Ley, tales como la nueva estructura institucional y empresarial del sector, así como la naturaleza, los nuevos roles y funciones asignados a las diferentes entidades que lo conforman; posicionando a la AJAM en un nuevo rol técnico, legal y jurisdiccional, a fin de brindar protección a derechos mineros, efectivizar el cumplimiento de obligaciones y garantizar la seguridad jurídica de los operadores productivos mineros en toda la actividad minera.

En este marco, conforme a la previsión establecida en el Artículo 372 de la Constitución Política del Estado, se ha conferido la dirección y la administración superiores de la industria minera a la AJAM como entidad autárquica, con atribuciones específicas determinadas en la Ley N° 535.

La norma suprema constitucional otorga a la AJAM, un rol estratégico de administración que se entiende, como el despliegue de toda la gestión, planificación y resguardo -en este caso- de la actividad minera, siendo determinante que tenga la capacidad institucional y presupuestaria de desempeñar dicha función por sí misma, por lo que el despliegue de una autonomía de gestión resulta esencial para tales fines. Por otra parte, la dirección deberá ser aplicada como el ejercicio del control de la administración y la ejecución de las políticas definidas por el nivel central del Estado sobre los recursos mineralógicos.

Bajo este marco, la AJAM inicia sus operaciones a partir de febrero 2015, orientando sus principales actividades hacia la construcción de un marco normativo e institucional que le permita desarrollar sus atribuciones y competencias. En este sentido, y de acuerdo a la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2015, los principales resultados alcanzados se exponen a continuación:

Desarrollo Normativo:

- Reglamento de Otorgación y extinción de Derechos Mineros aprobado mediante Resolución Ministerial N° 023/2015 de 30 de enero del 2015.
- Propuesta de Reglamento de Otorgación de Derechos Mineros en Áreas Protegidas, remitida al Ministerio de Minería y Metalurgia.
- Propuesta de Reglamento para la explotación de minerales no metálicos, puesta a consideración de la Comisión Técnica Interinstitucional designada mediante Resolución Ministerial.
- Propuesta de Reglamento de Adecuación de Derechos Mineros remitida a consideración del Ministerio de Minería y Metalurgia, en proceso de

análisis por la Comisión Técnica Interinstitucional designada mediante Resolución Ministerial.

- **Otorgación de Derechos Mineros:**
 - Solicitudes recibidas de arrendamiento minero presentadas ante la COMIBOL, proseguidas por la AGJAM y posteriormente remitidas a las Direcciones Departamentales y Regionales de la AJAM:
 - 923 solicitudes recibidas.
 - 210 solicitudes concluidas con Contrato Administrativo Transitorio de Arrendamiento Minero por la AGJAM en 8 meses.
 - 267 solicitudes concluidas por otras razones (desistimientos y rechazos)
 - 446 solicitudes que quedaron en curso, al momento de la publicación de la Ley N° 535 de 28 de mayo de 2014, para ser adecuadas al nuevo régimen normativo, de las cuales 273 se encuentran en curso, otras fases; 121 se encuentran en la fase conclusiva; y 52 han sido desistidas, rechazadas y declaradas en perención.
 - Solicitudes de contrato de arrendamiento minero presentadas ante la AGJAM, conforme a la Ley N° 368 de 1/5/2013, posteriormente remitidas a las Direcciones Departamentales y Regionales de la AJAM para su prosecución conforme a la Ley N° 535 de 28/5/2014:
 - 1041 Solicitudes fueron presentadas durante la vigencia de dicha Ley.
 - 651 Quedaron en curso a momento de la promulgación de la Ley N° 535, de las cuales: 433 en curso en otras fases; 83 solicitudes se encuentran en la fase conclusiva; y 135 han sido concluidas con desistimiento, rechazo y perenciones.
 - Solicitudes de contrato administrativo minero, presentadas conforme a la Ley N° 535 de 28/5/2014:
 - 595 solicitudes fueron presentadas durante la vigencia de dicha Ley, de las cuales 499 en curso en otras fases; 44 solicitudes se encuentran en la fase conclusiva; y 52 han sido concluidas con desistimiento, rechazo y perenciones.
- **Protección Jurídica de Derechos Mineros:** Se han atendido 4 Amparos presentados en los Municipios de Teoponte, Mapiri, Tacacoma y Coripata del Departamento de La Paz.
- **Actividad Catastral y Registral:** En desarrollo un sistema de información en línea.
- **Patentes Mineras:** A diciembre 2015, el sistema de información implementado por la AJAM permite el cobro de patentes en tiempo real (en línea), generando una recaudación eficiente y un procesamiento directo del

pago de patente; alcanzando una recaudación de 39.9 millones de Bolivianos en el marco de la vigencia de la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia (por las gestiones 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016); y de 26.8 millones de Bolivianos por la gestión 2015 (74,24 % de lo previsto).

- **Fiscalización:** Se ha realizado la Fiscalización y Control permanente a las Direcciones Departamentales y Regionales de la AJAM, a través de:
 - Visitas de seguimiento por parte de la Dirección Nacional de la AJAM.
 - Emisión de 26 instructivos.
 - 4 talleres en el ámbito técnico y jurídico.

- **Minería Ilegal:**
 - Propuesta de Decreto Supremo sobre Minería Ilegal, consensuada con la Comisión Técnica Interinstitucional designada mediante Resolución Ministerial, en espera de su remisión a UDAPE.
 - Sin perjuicio, la AJAM ha dado cumplimiento pleno del art. 104 de la Ley N° 535, realizando 4 operativos donde se evidenció explotación ilegal de minerales:

Cuadro 4 Operativos y Resultados logrados hasta diciembre 2015

Operativo	Resultados del Operativo
Villamontes EXPLOTACIÓN DE ROCAS (MINERALES NO METÁLICOS)	<ul style="list-style-type: none"> – 14 personas aprehendidas, secuestro de 9 camionetas tipo volqueta, 2 camionetas, 3 equipos y 3 retroexcavadoras de la Empresa GMG – 2 camionetas tipo volqueta y 1 equipo retroexcavadora de la Empresa Rivera e hijos
Centro ilegal de acopio de azufre y delitos conexos	Dstrucción de pista aérea clandestina – Georreferenciación del acopio ilegal de azufre a los fines de control
Río Tahuamanu (Sector Bella Flor - Puerto Rico) Explotación de Oro Aluvial	Neutralización de una barcaza tipo Draga.
Río Madre de Dios Explotación de Oro Aluvial	18 dragas ilegales neutralizadas y 1 aprehendido quien resultó ser propietario de 14. La ANH incautó varios litros de diésel y combustible
Inspección Conjunta con Perú – Hito 19 Explotación de Oro Aluvial	Medición del impacto ambiental en el Río Suches producto de la explotación ilegal a fin de determinar medidas definitivas en el área y ejecutar planes de erradicación de explotación.

Fuente: Presentación de la AJAM para la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2015

4.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS

El nuevo marco jurídico establecido en la CPE y la Ley N° 535, colocan a la AJAM en un contexto favorable, de manera que se traduce en una oportunidad, para sentar las bases técnico legales de la Administración Superior, Fiscalización y Control de las Actividades Mineras y Registro Minero; no obstante, debe considerar que existe una debilidad en cuanto a recursos humanos especializados en el sector.

El análisis retrospectivo de la AGJAM, conforme a lo señalado en el Artículo 42, parágrafo I, de la Ley Nº 535, consiste en determinar si su estructura organizacional, contribuía al logro de los objetivos plasmados en el nuevo marco jurídico establecido para el sector minero metalúrgico.

La AGJAM, modificada en su denominación mediante Decreto Supremo Nº 071 de 9 de abril de 2009, contaba con una estructura predeterminada mediante Decreto Supremo Nº 26387 de 8 de noviembre de 2001, de acuerdo lo siguiente:

- | | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Nivel de Decisión y Dirección: | Superintendente General de Minas |
| <input type="checkbox"/> | Nivel de Coordinación: | Consejo Técnico |
| <input type="checkbox"/> | Nivel de Control: | Auditor Interno |
| <input type="checkbox"/> | Nivel de Apoyo: | Unidad de Asuntos Administrativos
Unidad de Asuntos Jurídicos
Unidad de Asuntos Técnicos |
| <input type="checkbox"/> | Nivel Desconcentrado: | Superintendentes Reg. de Minas |

La Superintendencia General de Minas tenía la competencia de conocer y resolver en última instancia, las actuaciones concernientes a la obtención, oposición, amparo, nulidad, expropiación, servidumbre y renuncia de concesiones mineras, que corresponden a la jurisdicción administrativa minera, en el marco de la normativa vigente. El Superintendente General de Minas, era la máxima autoridad ejecutiva de la Superintendencia General de Minas, encargado de la ejecución administrativa, financiera, legal y técnica operativa de la institución.

Las funciones del Superintendente General de Minas, en el marco de lo establecido en el Artículo 111 de la Ley Nº 1777 eran las siguientes:

- a. Dirigir a la institución en todas sus actividades administrativas, financieras, legales, reglamentarias y técnico operativas especializadas en el marco de la misión institucional y atribuciones establecidas para la Superintendencia General de Minas.
- b. Ejercer la representación legal de la Superintendencia General de Minas.
- c. Cumplir y hacer cumplir las normas legales establecidas y otras disposiciones institucionales para llevar adelante la misión institucional y funcionamiento de la Superintendencia General de Minas.
- d. Proponer normas legales de política institucional y proyectos en el área de su competencia al Ministro de Desarrollo Económico.
- e. Dictar Resoluciones Administrativas para el cumplimiento de las atribuciones de la Superintendencia General de Minas.
- f. Conocer y tramitar los asuntos que el son planteados en el marco de su competencia.
- g. Elaborar el Plan Operativo Anual y el Presupuesto Anual de la Superintendencia General de Minas.
- h. Elevar ante el Ministro de Desarrollo Económico, para su aprobación la Memoria Anual de la Superintendencia General de Minas.

- i. Informar a requerimiento del Ministro de Desarrollo Económico, sobre la gestión institucional de la Superintendencia General de Minas.
- j. Designar, nombrar, promover y remover al personal subalterno de la Superintendencia General de Minas y de las Superintendencias Regionales de Minas, de conformidad a las normas y procedimientos del Sistema de Administración de Personal, en el marco de la Ley N° 1178.
- k. Gestionar financiamiento nacional e internacional en el marco de los objetivos y funciones de la Superintendencia General de Minas, previa autorización del Ministro de Desarrollo Económico.
- l. Conocer e instruir la adopción de medidas correctivas emergentes de las recomendaciones de los informes de Auditoría Interna y Externa.
- m. Participar en eventos internacionales especializados, bajo la coordinación y representación del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- n. Otras que le permitan el cumplimiento de sus atribuciones.

Posteriormente, mediante Ley N° 368, se faculta transitoriamente a la AGJAM a suscribir contratos mineros a nombre del Estado, reglamentándose dicha Ley mediante Decreto Supremo N° 1661, de 24 de julio de 2013, en tanto que sus autoridades regionales, continuaron atendiendo el régimen de controversias de los operadores mineros.

Adicionalmente, mediante Ley N° 403, el 18 de septiembre de 2013, se otorga a la AGJAM la atribución de revertir derechos mineros por inexistencia verificada de actividades minera, norma reglamentada mediante Decreto Supremo N° 1801, de fecha 20 de noviembre 2013.

Considerando las disposiciones citadas precedentemente, mediante Resolución Administrativa N° 43/2013 de 13 de diciembre de 2013, se aprueba el Manual de Organización y Funciones de la AGJAM, cuya estructura orgánica y funcional era la siguiente:

<input type="checkbox"/>	Nivel de Decisión y Dirección:	Director Ejecutivo
<input type="checkbox"/>	Nivel de Coordinación:	Consejo Técnico
<input type="checkbox"/>	Nivel de Control:	Auditoría Interna
<input type="checkbox"/>	Nivel de Apoyo:	Unidad de Asuntos Administrativos Unidad de Asuntos Jurídicos Unidad de Contratos Mineros Área de Sistemas
<input type="checkbox"/>	Nivel Desconcentrado:	Autoridades Regionales

Tomando en cuenta las nuevas atribuciones asignadas a la AJAM y la responsabilidad de ser encargada de la Dirección, Administración Superior, Control y Fiscalización de las Actividades Mineras y Registro Minero en todo el territorio nacional; se elaboró un Plan de Reorganización Institucional y Presupuestario – PRIP, de acuerdo al nuevo rol asignado a la AJAM en la referida Ley, como una Entidad Autárquica, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, técnica, económica y financiera. Asimismo, considerando los resultados alcanzados en el análisis retrospectivo, se implementó una nueva estructura organizacional, acorde con la nueva visión y perspectiva del sector

minero metalúrgico, orientada a encaminar las atribuciones asignadas y que puede ser modificada de acuerdo a las necesidades y retos que se plantee año tras año, considerando el horizonte del PEI y el Plan Sectorial de Minería y Metalurgia.

El diagnóstico institucional se efectuó considerando un horizonte de mediano plazo, por lo tanto debe considerar todas las áreas y/o unidades organizacionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la AJAM. Esta estructura refleja la realidad de la entidad y de su proyección estratégica. Asimismo, tiene como principal objetivo optimizar las acciones institucionales, orientándolo a prestar un servicio eficiente a los operadores mineros, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el sector minero metalúrgico. Para ello es importante considerar el ámbito jurídico legal en el que se encuentra la AJAM a partir de la Constitución Política del Estado, el Plan de Desarrollo Económico Social y la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia.

La Ley N° 535, tiene como objeto “regular las actividades minero metalúrgicas estableciendo principios, lineamientos y procedimientos, para la otorgación, conservación y extinción de derechos mineros, desarrollo y continuidad de las actividades minero metalúrgicas de manera responsable, planificada y sustentable; determinar la nueva estructura institucional, roles y atribuciones de las entidades estatales y de los actores productivos mineros; y disponer las atribuciones y procedimientos de la jurisdicción administrativa minera, conforme a los preceptos dispuestos en la Constitución Política del Estado”. En este sentido, el Artículo 36, establece la estructura del sector minero estatal como sigue:

Gráfico 3 Ley 535 Estructura del Sector Minero Estatal



Fuente: Ley 535, artículo 36.

En este marco, la AJAM, tomando como base lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, el nuevo rol del estado otorgado a la AJAM mediante Ley Nº 535, de Minería y Metalurgia se organiza en:

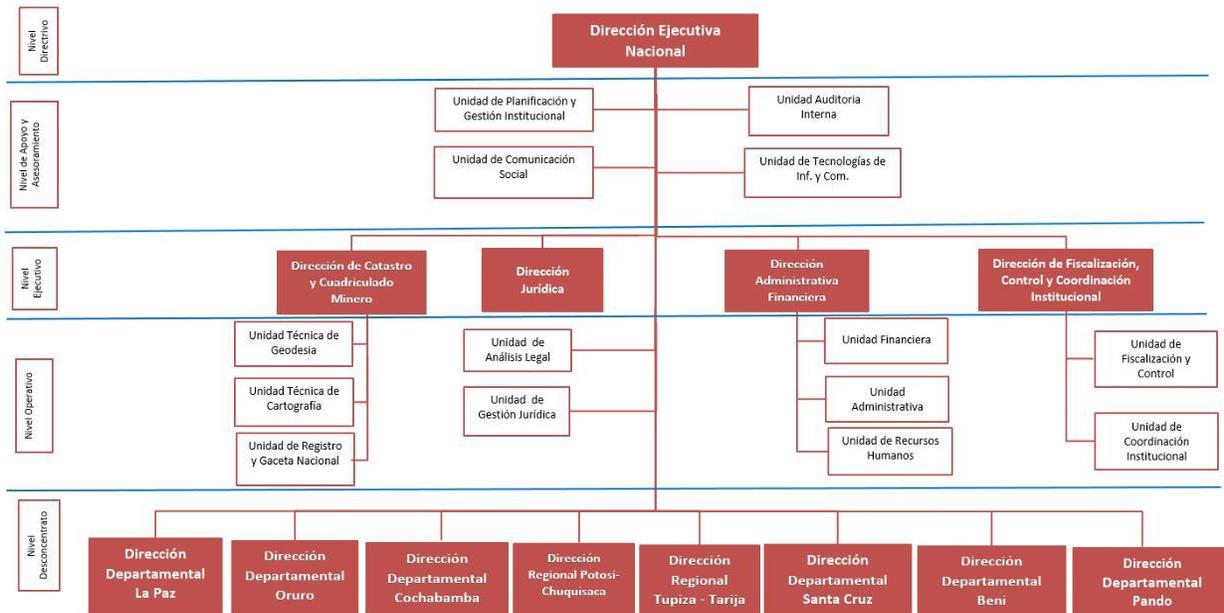
Cuadro 5 Estructura Organizativa de la AJAM por tipo de Unidad

a)	Áreas y/o unidades sustantivas. <ul style="list-style-type: none">- Dirección Jurídica.- Dirección de Catastro y Cuadrículado Minero.- Direcciones Departamentales y Direcciones Regionales.	Área y/o unidades sustantivas, son las que contribuyen de manera directa al logro de los objetivos de la entidad.
b)	Área Administrativa. <ul style="list-style-type: none">- Dirección Administrativa Financiera.	Áreas y/o unidades administrativas, son aquellas que contribuyen de manera indirecta al logro de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las áreas y/o unidades sustantivas.
c)	Áreas de Apoyo y Asesoramiento. <ul style="list-style-type: none">- Unidad de Planificación y Gestión Institucional.- Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación.- Unidad de Comunicación Social.	Áreas y/o unidades de apoyo y asesoramiento, son las que cumplen funciones de carácter consultivo y de apoyo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.
d)	Áreas de Control. <ul style="list-style-type: none">- Dirección de Fiscalización Control y Coordinación.- Unidad de Auditoría Interna.	Áreas y/o unidades de control, son las que cumplen funciones de control y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

En consecuencia la AJAM presenta la siguiente estructura orgánica:

Gráfico 4 Estructura Orgánica de la AJAM



Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

A continuación se establecen los objetivos de las principales áreas y unidades organizacionales descritas en el organigrama, las mismas podrán ser ajustadas de acuerdo al análisis y rediseño de la estructura organizacional, que se apruebe en el marco de la normativa vigente y los requerimientos institucionales.

- 1) La AJAM está a cargo de la Dirección Ejecutiva Nacional, cuyo objeto es dirigir y administrar, controlar y supervisar las actividades jurisdiccionales Departamentales o Regionales, velando por el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos de acuerdo a la normativa minera vigente, a fin de cumplir con la misión y objetivos institucionales; así como el control sobre las actividades administrativas, financieras, recursos humanos, planificación y tecnologías de información en términos de eficacia y transparencia.

Está conformada por:

- Unidad de Planificación y Gestión Institucional - (UPGI), encargada de la implementación del sistema de planificación estratégica y operativa, así como la implementación del sistema de organización administrativa, el manejo y procesamiento de información institucional de la AJAM.
- Unidad de Comunicación Social, que estará encargada de velar por la imagen institucional y la coordinación de difusión, publicaciones de información institucional y boletines de prensa, así como de la relación con las organizaciones sociales.

- Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación, encargada de investigar, innovar e implementar de manera constante Tecnologías de la Información y Comunicación adecuadas a los requerimientos institucionales, desarrollar, así como administrar las plataformas tecnológicas de la institución brindando soporte y capacitación permanente al personal.
 - Asesoría General, otorga a la Dirección Ejecutiva Nacional un asesoramiento continuo sobre las acciones y decisiones que deban tomarse en cumplimiento de las atribuciones conferidas a la AJAM.
 - Transparencia, es la Unidad encargada de implantar la política de transparencia y lucha contra la corrupción en la AJAM.
 - Unidad de Auditoría Interna, responsable de planificar, organizar, controlar y ejecutar el seguimiento de las actividades de control interno posterior de la institución, contribuyendo al logro de los objetivos de la entidad mediante la evaluación periódica del control interno, en el marco de las normas de auditoría gubernamental.
- 2) Las Direcciones Regionales y Departamentales reciben, procesan, anulan, resuelven, otorgan y adecuan los derechos mineros, así como los recursos revocatorios, ejerciendo jurisdicción y competencia exclusiva sobre áreas territoriales y por ende la responsabilidad de asumir una gestión eficiente y eficaz en el marco de sus atribuciones.
 - 3) La Dirección Jurídica emitir recomendaciones para que la MAE atienda los actos emitidos por la AJAM, constituyéndose el catastro¹ y cuadrículado minero en el principal insumo para el desarrollo de las funciones tanto de las Direcciones Departamentales y Regionales así como de la Dirección Jurídica.
 - 4) La Dirección de Catastro y Cuadrículado Minero a cargo de Ejecutar actividades técnicas especializadas y administrativas inherentes al Catastro y Cuadrículado Minero, Registro Minero y Gaceta Nacional Minera, así como prestar servicios técnicos a requerimiento, en el marco de su competencia
 - 5) La Dirección de Fiscalización, Control y Coordinación Institucional, encargada de desplegar las políticas, medidas de fiscalización y control, coordinando acciones definidas en la oficina nacional y que deberán ser operatividades a través de las Direcciones Departamentales o Regionales de la AJAM, como representaciones institucionales a nivel regional dependientes de la Dirección Ejecutiva Nacional.

¹ En cumplimiento al Artículo 41 de la Ley N° 535 Ley de Minería y Metalurgia, se crea la Dirección de Catastro y Cuadrículado Minero, cuyas atribuciones se encuentran en el párrafo I, del referido artículo. El Artículo 41 de la Ley N° 535, establece las atribuciones de la Dirección de Catastro y Cuadrículado Minero, siendo estas las de administrar el catastro y cuadrículado minero, el registro minero, publicar la gaceta nacional minera, efectuar el cobro y control del pago de patentes, así como el desarrollo y administración del sistema computarizado de registro catastral de las áreas mineras, en este sentido ésta Dirección cuenta con una carácter estratégico y sustantivo para la AJAM.

- 6) Dirección Administrativa Financiera, responsable de la ejecución de recursos financieros y su correcta administración.
- 7) Unidad de Lucha contra la Minería Ilegal, encargada de implantar las acciones que correspondan contra la minería ilegal.

Bajo este criterio se detallan los procesos sustantivos de la AJAM.

Gráfico 5 Procesos Sustantivos

Dirección de Catastro y Cuadriculado Minero	Cuadriculado Minero
	Catastro Minero
	Registro Minero
	Registro de áreas
	Gaceta Nacional Minera
	Cobro y Control de patente Minera
Dirección de Fiscalización, Control y Coordinación Institucional	Fiscalización de la Actividad Minera
	Fiscalización de la Gestión de las Direcciones Regionales o Departamentales.
	Implantación de modelo de Mejora Continua
Dirección Jurídica	Resolución de Conflictos de Competencia
	Procesos judiciales
	Análisis y aplicación normativa
	Reversión de Derechos Mineros
	Excusa y recusación
	Recursos jerárquicos
Recursos de revocatoria	
Minería Ilegal	Lucha contra la minería ilegal

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

Gráfico 6 Procesos Sustantivos – Desconcentrados

Unidad de Otorgación de Derechos	Otorgación y Extinción de derechos
	Adecuación de contratos administrativos
	Atender solicitudes de licencias de prospección y exploración
	Convocar y llevar adelante consulta previa, libre e informada.
Unidad de Análisis Legal y Procedimientos	Recursos de revocatoria
	Procesos judiciales
	Erradicación de la minería ilegal
	Efectuar control de cumplimiento de obligaciones contractuales y legales
	Protección Jurídica de derechos mineros.
	Control y Fiscalización

Gráfico 7 Procesos de Apoyo, Asesoramiento, Control y Estratégicos

Dirección Administrativa Financiera	Administración de bienes y servicios
	Gestión de talento humano
	Administración de recursos financieros y no financieros
Unidad de Planificación	Archivo documentario
Unidad de Comunicación	Planificación Estratégica y Operativa
	Gestión de Información Institucional
Unidad de Tecnologías de Información	Comunicación y relacionamiento institucional
	Transparencia institucional
	Gestión de TICs
	Organización administrativa
Dirección Jurídica	Contratos Administrativos
Unidad de Gestión Jurídica	Procesos judiciales
Unidad de Auditoría Interna	Registro y remisión de contratos administrativos
	Patrocinar y atender procesos judiciales
	Ejecutar actividades de control interno
	Instancia de mediación y decision en la consulta previa.

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

4.1.5. RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS Y FINANCIEROS

El desarrollo de este acápite se base en el Plan de Reorganización Institucional y Presupuestaria – PRIP elaborado en la gestión 2014, que se sustentó en una conceptualización detallada de la evolución del régimen minero metalúrgico en su último periodo, partiendo desde la implementación de la Ley N° 1777, de 17 de marzo de 1997, Código de Minería, pasando por la aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado (CPE), en fecha 7 de febrero de 2009, concluyendo con la promulgación de la Ley N° 535, en fecha 28 de mayo de 2014, Ley de Minería y Metalurgia, que justifica una reorganización institucional de la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera (AJAM), conforme a lo dispuesto en el parágrafo II del Artículo 42, de la Ley N° 535.

Esta situación de transformación en la que se encuentra uno de los sectores estratégicos más importantes del Estado Plurinacional, pone de manifiesto la urgencia de adoptar una serie de acciones que permitan la implementación efectiva de la Ley N° 535, en procura del desarrollo de la actividad minero metalúrgica en Bolivia. Desde este análisis, corresponde considerar un conjunto importante de aspectos previstos en la referida Ley, tales como la nueva estructura institucional y empresarial del sector, así como la naturaleza, los nuevos roles y funciones asignados a las diferentes entidades que lo conforman; posicionando a la AJAM en un nuevo rol técnico, legal y jurisdiccional, a fin de brindar protección a derechos mineros, efectivizar el cumplimiento de obligaciones y garantizar la seguridad jurídica de los operadores productivos mineros en toda la actividad minera.

En este sentido, el desarrollo del PRIP se fundamenta en el enfoque de una gestión por procesos, de modo que la estructura que se propone permita una gestión institucional efectiva, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, considerando la generación del valor público tanto para los administrados como para los servidores públicos de la AJAM.

Los requerimientos para la implementación del Plan de Reorganización Institucional y Presupuestaria - PRIP de la AJAM emergen del diagnóstico institucional, referido principalmente a lo que tenía la AGJAM respecto a lo necesario para implementar el PRIP, considerando los recursos humanos, materiales y financieros.

Cabe destacar, que de acuerdo a lo establecido en el parágrafo II del artículo 40 y el artículo 231 de la Ley N° 535, la AJAM se financiará con:

- Recursos del Tesoro General de la Nación – TGN;
- 60% del pago por la patente minera;
- Patente minera por prospección aérea;
- Donaciones;
- Otros derechos por tramitación a establecerse por norma expresa.

La sostenibilidad financiera es una condición totalmente dependiente para la implementación del PRIP de la AJAM, si bien cuenta con la asignación de recursos específicos (60% de la recaudación por el pago de patentes mineras), estos recursos serán insuficientes para garantizar la sostenibilidad, razón por la que se requerirá

financiamiento adicional al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, para la asignación de recursos adicionales del TGN para la sostenibilidad y garantía de contar con los recursos necesarios para ejecutar las acciones estratégicas contenidas en el presente documento que le permitirá a la AJAM hacer efectiva su reorganización con una estructura orgánica acorde a las necesidades y nivel de responsabilidad establecidas en la Ley N° 535, Ley de Minería y Metalurgia.

En los siguientes cuadros se podrá apreciar los diferentes requerimientos consistentes en personal necesario, los materiales (equipamiento, mobiliario, etc.) y recursos financieros requeridos para el proceso de reorganización de la AJAM en el marco de la Ley N° 535, de Minería y Metalurgia.

Este Plan plantea una estructura de personal conformada por 245 puestos de planta que sería implementado de forma gradual, hasta cubrir el total de puestos, cuya estructura por unidades es la siguiente:

Cuadro 6 Total Puestos de Planta Requeridos por la AJAM

Unidad	Director Nacional, Regional, Departamental	Director de Área	Jefe Unidad	Profesional	Técnico	Auxiliar	Total
Dirección Ejecutiva Nacional	1	0	5	11	6	2	25
Dirección Administrativa Financiera	0	1	3	8	8	4	24
Dirección Jurídica	0	1	2	10	2	1	16
Dirección de Catastro y Cuadrículado Minero	0	1	3	36	3	2	45
Dirección de Fiscalización, Control y Coordinación Institucional	0	1	2	8	1	1	13
Dirección Departamental de La Paz	1	0	2	15	5	1	24
Dirección Departamental de Oruro	1	0	2	9	4	1	17
Dirección Departamental de Cochabamba	1	0	1	4	4	1	11
Dirección Regional de Potosí y Chuquisaca	1	0	2	9	4	1	17
Dirección Regional de Tupiza y Tarija	1	0	2	9	4	1	17
Dirección Departamental de Santa Cruz	1	0	1	8	4	1	15
Dirección Departamental del Beni	1	0	0	6	3	1	11
Dirección Departamental de Pando	1	0	0	5	3	1	10
TOTAL	9	4	25	138	51	18	245

Fuente: Plan de Reorganización Institucional y Presupuestaria – PRIP, 2014

De acuerdo a la disponibilidad de recursos materiales, equipamiento, se elaboró el requerimientos de materiales para la implementación del PRIP, debido a que la estructura organizacional propuesta requerirá se reasignen materiales y equipos, asimismo, se deberá adquirir otros materiales y equipos para el personal nuevo a ser incorporado.

Cuadro 7 Requerimiento de Activos Fijos

N°	ÁREA ORGANIZACIONAL	BIENES MUEBLES MINIMAMENTE NECESARIOS PARA CUMPLIMIENTO DE					TOTAL
		EQ. COMPUTACIÓN	ESCRITORIO	SILLÓN GIRATORIO	IMPRESORA	TELÉFONO	
1	DIRECCIÓN EJECUTIVA NACIONAL	12	11	11	5	2	41
2	DIRECCIÓN DE CATASTRO Y CUADRICULADO MINERO	28	28	28	12	3	99
3	DIRECCIÓN JURÍDICA	6	6	6	3	2	23
4	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	10	10	11	5	4	40
5	DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN, CONTROL Y COORDINACIÓN INSTITUCIONAL	13	13	13	7	6	52
6	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL LA PAZ	10	10	10	4	4	38
7	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL ORURO	12	12	12	6	5	47
8	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL COCHABAMBA	6	6	6	3	3	24
9	DIRECCIÓN REGIONAL POTOSI CHUQUISACA	11	11	11	5	5	43
10	DIRECCIÓN REGIONAL TUPIZA - TARIJA	12	12	12	6	7	49
11	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL SANTA CRUZ	9	9	9	4	5	36
12	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL BENI	10	10	10	4	6	40
13	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL PANDO	9	9	9	4	6	37
TOTAL GENERAL		148	147	148	68	58	569

Fuente: Plan de Reorganización Institucional y Presupuestaria – PRIP, 2014

La sostenibilidad de los recursos necesarios para la implementación del PRIP de la AJAM, ha sido actualizado por la Jefatura financiera, y se respalda en el supuesto de que el cobro de las patentes mineras serán mayores a los importes cobrados en los últimos años, considerando que se aplicará una actualización del cobro de patente minera según la cotización de la UFV como establece la Ley N° 535, simplemente que ahora el porcentaje de participación es mayor (60% del total de recaudación por patentes mineras). Asimismo, se prevé recaudar algunos fondos adicionales por concepto de servicios que preste la AJAM a través de sus Direcciones Técnicas.

El detalle de grupo de gastos se puede apreciar en el siguiente cuadro, consistente en los recursos necesarios para el reordenamiento, creación de puestos, así como la previsión social y otros gastos referidos al pago de servicios básicos, pasajes, viáticos, alquileres de oficinas, refrigerios, equipos de computación, etc.

El total de recursos requeridos para la implementación del PRIP de la AJAM actualizado, se expone en el último capítulo como parte del Presupuesto Plurianual.

4.1.6. CAPACIDADES Y FALENCIAS INSTITUCIONALES

Este análisis se realizó bajo una metodología de Fortalezas y Oportunidades, Debilidades bajo los siguientes criterios:

Fortalezas: Son aquellos aspectos internos en los que la institución es fuerte y debe mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente como institución dadas las atribuciones establecidas por la Ley 535.

Debilidades: Son factores negativos internos que se tienen y que por el solo hecho de poseerlos la hacen vulnerable en su accionar, los cuales deben ser mejorados para lograr una posición más competitiva.

Los resultados más importantes se visualizan a continuación:

Cuadro 8 Identificación de Fortalezas y Debilidades

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recursos Humanos con amplia experiencia en el ámbito de competencias de la AJAM. <input type="checkbox"/> Se cuenta con una Base de Datos de información de actores productivos mineros (privadas, estatales y cooperativas). <input type="checkbox"/> Generación de ingresos propios. <input type="checkbox"/> Independencia de gestión administrativa. <input type="checkbox"/> Capacidad de establecer aranceles sobre derechos de trámite
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El desarrollo de los módulos de catastro se ejecutará en el mediano plazo. <input type="checkbox"/> Limitado equipamiento en oficinas regionales. <input type="checkbox"/> Falta de coordinación entre las diferentes áreas. <input type="checkbox"/> Burocracia interna. <input type="checkbox"/> Inexistencia de manuales y procedimientos administrativos dificultan el desarrollo eficiente de funciones. <input type="checkbox"/> Tecnologías de Información y Comunicación obsoletas. <input type="checkbox"/> Falta equipamiento para ejecutar acciones contra la minería ilegal. <input type="checkbox"/> Personal insuficiente para cumplir con las atribuciones conferidas por ley. <input type="checkbox"/> Falta de estrategia de comunicación Institucional orientada al posicionamiento de la AJAM.

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

4.2. ANÁLISIS EXTERNO

En este acápite se analizará el rol de los actores más relevantes, así como la identificación de oportunidades y amenazas externas.

4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES RELEVANTES

Para cada una de las acciones establecidas se refleja su articulación competencial de acuerdo a las definiciones de la Constitución Política del Estado.

El Análisis de “GRUPOS DE INTERÉS” (Stakeholders) es una técnica que se utiliza para identificar las Entidades u Organizaciones / Personas clave, que presionan o pueden presionar en el desarrollo e implementación de las estrategias, por tanto hay que lograr su apoyo. Los grupos que presionan e incluso pueden modificar partes o la integridad de la estrategia institucional son conocidos como Stakeholders.

Luego se llevarán a cabo las acciones necesarias que ayudarán a lograr el éxito de la AJAM.

A continuación se identifican y priorizan los actores – Grupos de Interés, de acuerdo a la posición de los mismos en el mapa, serán las acciones que deben tomarse:

- Organizaciones / Personas con mucho PODER e INTERÉS: estas son las personas con las que debe comprometerse y hacer los mayores esfuerzos para satisfacerlas.
- Organizaciones / Personas con mucho PODER, pero menos INTERÉS: en este caso es necesario hacer el trabajo suficiente para mantenerlos satisfechos, pero no tanto como para saturar los con la información.
- Organizaciones / Personas con poco PODER y mucho INTERÉS: a estas personas es necesario mantenerlas adecuadamente informadas, y hablar con ellas para asegurarse de que no surjan problemas importantes.
- Organizaciones / Personas con poco PODER y poco INTERÉS: de nuevo, monitorear a esta gente, pero no saturar con comunicación excesiva.

Los grupos de interés identificados se detallan a continuación con criterios de priorización:

Cuadro 9 VALORACIÓN DE ACTORES

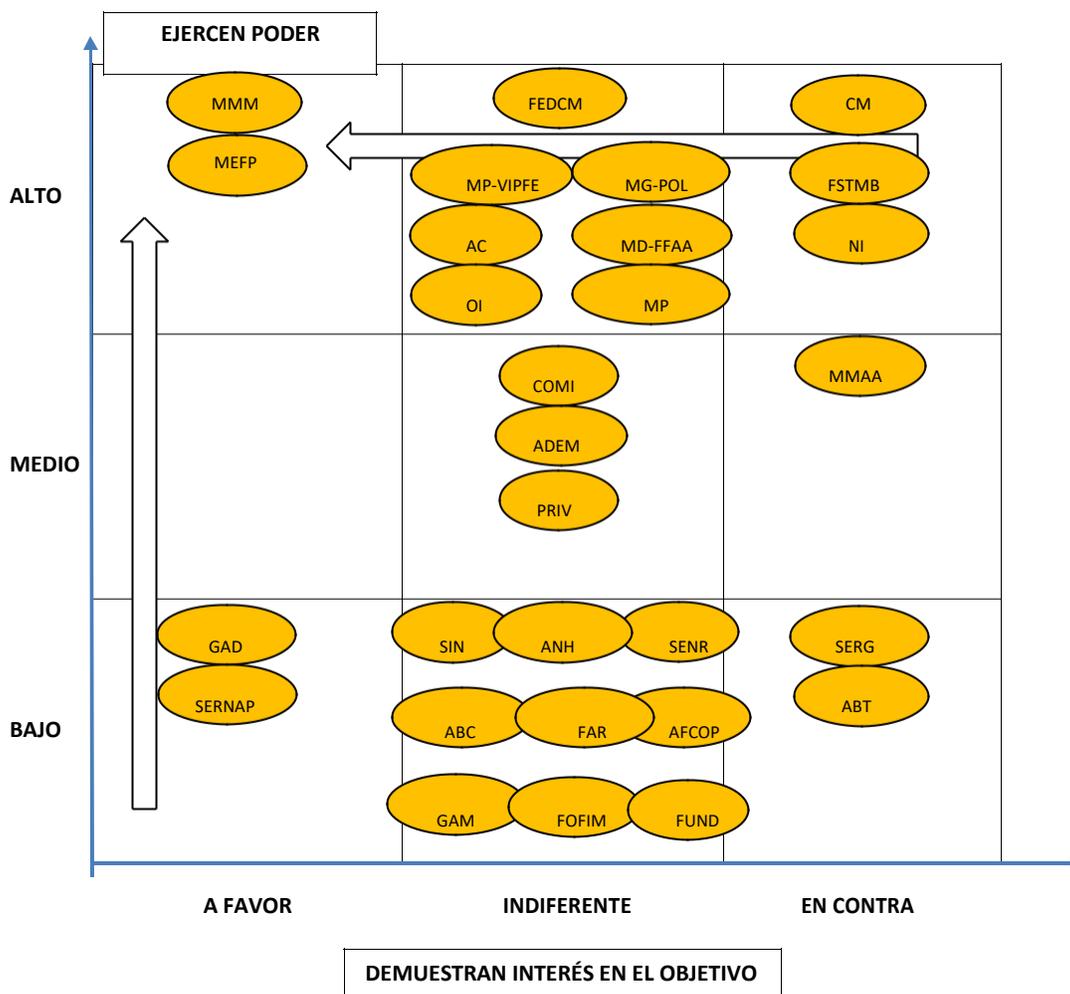
GRUPOS DE INTERES	COD	EJERCEN PODER			DEMUESTRAN INTERES EN EL OBJETIVO		
		B	M	A	C	I	F
1. Ministerio de Minería y Metalurgia	MMM			A			F
2. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	MEFP			A			F
3. Ministerio de Planificación	MP-VIPFE			A		I	
4. Ministerio de Medio Ambiente y Aguas (Restricción parágrafo III inc. c), impacto ambiental de las actividades de mineras)	MMAA		M		C		
5. Ministerio de Gobierno (ejecución de amparos administrativos y acciones contra la explotación ilegal)	MG-POL		M			I	
6. Ministerio de Defensa – Fuerzas Armadas	MD-FFAA		M			I	
7. Gobiernos Municipales	GAM	B				I	
8. Gobiernos Departamentales	GAD	B					F

GRUPOS DE INTERES	COD	EJERCEN PODER			DEMUESTRAN INTERES EN EL OBJETIVO		
		B	M	A	C	I	F
9. Agencias de Cooperación (Nacionales e Inter.)	AC			A		I	
10. Organismos internacionales	OI			A		I	
11. Servicio Geológico Minero	SERG	B			C		
12. Fondo de Financiamiento para la Minería	FOFIM	B				I	
13. Fondo de Apoyo a la Reactivación de la Minería Chica	FAR	B				I	
14. Servicio Nacional de Registro y Control de la Comercialización de Minerales y Metales	SENR	B				I	
15. Ministerio Público	MP			A		I	
16. Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas	AFCOP	B				I	
17. Fundación para el Desarrollo Empresaria	FUND	B				I	
18. Servicio de Impuestos Nacionales	SIN	B				I	
19. Federaciones de Cooperativas Mineras	FEDCM			A		I	
20. Corporación Minera de Bolivia	COMIB		M			I	
21. Empresas Privadas	PRIV		M			I	
22. Cooperativas Mineras	CM			A	C		
23. Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia	FSTMB			A	C		
24. Naciones y Pueblos Indígena originarios	NPIO			A	C		
25. Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra	ABT	B			C		
26. Servicio Nacional de Áreas Protegidas	SERNAP	B					F
27. Agencia para el Desarrollo de las Macro Regiones y Zonas Fronterizas	ADEMAF		M			I	
28. Administradora Boliviana de Carreteras	ABC	B				I	
29. Agencia Nacional de Hidrocarburos	ANH	B				I	

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

A continuación se puede resumir el resultado de esta valoración en el Mapa de Grupo de Interés, de modo de poder observar fácilmente de qué Stakeholders se puede esperar oposición o crítica, y cuales probablemente que apoyen o defiendan el accionar de la AJAM. La siguiente figura muestra los resultados:

Cuadro 10 MATRIZ DE VALORACIÓN DE ACTORES



Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

Una vez identificados los Actores Claves, corresponde estrechar relaciones para trabajar en conjunto, por lo que es necesario desarrollar una Estrategia de Acercamiento, Comunicación e Intervención adecuada a cada actor estratégico para lograr una participación efectiva.

4.2.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

Este análisis se realizó bajo una metodología de Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tanto en el ambiente interno como en el externo:

Oportunidades: Son potencialmente favorables para la entidad en la perspectiva de su productividad, constituye una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar su posición, correspondiendo a aspectos del contexto externo que pueden ser aprovechados ventajosamente.

Amenazas: Son aquellas circunstancias del entorno desfavorables para la institución, que pueden afectar negativamente de no tomarse una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable.

Cuadro 11 Identificación de Fortalezas y Debilidades

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Voluntad política y apoyo del Gobierno Central. <input type="checkbox"/> Existencia de instituciones interesadas en apoyar la lucha contra la minería ilegal. <input type="checkbox"/> Posibilidad de gestión de recursos ante agencias de cooperación. <input type="checkbox"/> Existencia de instituciones públicas y privadas dispuestas a brindar capacitación en temas relativos a la actividad minera. <input type="checkbox"/> Generación de ingresos por patentes producto de la suscripción de nuevos CAMs.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Falta aprobación de reglamentación específica de la Ley N° 535 por autoridades competentes. <input type="checkbox"/> Desconocimiento de las atribuciones de la AJAM por parte de los actores del sector minero. <input type="checkbox"/> Habitantes de comunidades dificultan el trabajo de la AJAM por falta de conocimiento de la norma. <input type="checkbox"/> Presión social por parte de actores mineros. <input type="checkbox"/> Varias atribuciones establecidas en la Ley N° 535 no pueden ser realizadas por falta de reglamentación específica. <input type="checkbox"/> Desconocimiento de la Ley N° 535 por parte de funcionarios de ETA's e instituciones involucradas.

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

5. ELECCIÓN Y PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

Una estrategia en su forma operacional consiste en tiempos o momentos, cada una diferente del otro y, que en su conjunto deben proporcionar los instrumentos para la administración estratégica.

A continuación, se presenta la elección de la estratégica planteada para la AJAM en el periodo 2016-2020.

5.1. ESTRATEGIA

La estrategia es un conjunto de orientaciones que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo, estas orientaciones deben considerar, tanto los factores externos como los internos que permitan o dificulten el logro de dicho objetivo.

Por tanto para determinar las estrategias se efectuó un análisis cruzado de los factores externos e internos en la matriz de generación de estrategias FODA, la cual permite identificar posibles alternativas estratégicas relacionadas al logro del objetivo, para tal efecto se considera:

- Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para contrarrestar las amenazas.

A continuación se expone el análisis cruzado de las variables analizadas.

Cuadro 12 Análisis Cruzado de Variables para identificar posibles estrategias

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Voluntad política y apoyo del Gobierno Central. 2. Existencia de instituciones interesadas en apoyar la lucha contra la minería ilegal. 3. Posibilidad de gestión de recursos ante agencias de cooperación. 4. Existencia de instituciones públicas y privadas dispuestas a brindar capacitación en temas relativos a la actividad minera.	1. Vacíos legales que dificultan la implementación de la ley 535. 2. Varias atribuciones establecidas en la Ley N° 535 no pueden ser realizadas por falta de reglamentación específica. 3. La Ley N° 535 no establece procedimientos especiales para realizar operativos contra la minería ilegal. 4. Desconocimiento de la Ley 535 por parte de funcionarios de Eta's e instituciones involucradas. 5. Desconocimiento de las atribuciones de la AJAM por parte de los actores del sector minero. 6. Presión por parte de actores mineros para presentar solicitudes fuera de los plazos establecidos. 7. Comunidades dificultan el trabajo de la AJAM por falta de conocimiento de la norma. 8. Las atribuciones de fiscalización y control están sujetas a las actividades que son realizadas por el Ministerio de Minería y Metalurgia. 9. Baja en la cotización de minerales puede afectar los ingresos de la AJAM.
		POTENCIALIDADES (FO)	RIESGOS (FA)
1. Estabilidad Institucional. 2. Generación de ingresos propios. 3. Capacidad de establecer aranceles sobre derechos de tramite. 4. Recursos Humanos (privadas, estatales y cooperativas). 5. Recursos Humanos con amplia experiencia en ámbito de competencias de la AJAM.		1. Voluntad política y estabilidad institucional 2. Generación de ingresos propios y existencia de instituciones interesadas en apoyar la lucha contra la minería ilegal 3. Información sobre actores productivos mineros como agencias de cooperación 4. La experiencia de los RRHH facilita los procesos de capacitación	1. Analizar la pertinencia de la implementación de aranceles por servicios que permitan mantener los ingresos en su nivel de equilibrio. 2. Solicitudes fuera de termino. 3. Aprovechar la estabilidad institucional y el apoyo del gobierno central, y los RRHH para llenar los vacíos legales de la ley 535
		DESAFIOS (DO)	LIMITACIONES (DA)
1. La estructura organizacional actual dificulta el ejercicio de los roles establecidos en la Ley 535. 2. Inexistencia de manuales y procedimientos administrativos dificultan el desarrollo eficiente de funciones. 3. Desconocimiento por parte del personal de las atribuciones y roles de otras Direcciones. 4. Falta de equipamiento adecuado dificulta acciones contra la minería ilegal. 5. Tecnologías de Información y Comunicación obsoletas. 6. Equipamiento limitado a oficinas regionales. 7. Burocracia interna. 8. Falta de capacitación en el manejo del nuevo sistema de catastro. 9. Lentitud en los procesos de catastro. 10. Inexistencia de un archivo jurídico. 11. Falta de RRHH. 12. Falta de estrategia de comunicación Institucional orientada al posicionamiento de la AJAM.		1. Gestionar ante el ente matriz la readequación de la estructura organizacional. 2. Articulación con instituciones publicas y privadas para la lucha contra la minería ilegal. 3. Firma de convenios de cooperación interinstitucional que permitan la aplicación y capacitación de nuevas TIC's 4. Firma de convenios de cooperación interinstitucional con Universidades para pasantías que permitan la creación del archivo jurídico y archivo central. 5. Consolidar la lucha contra la minería ilegal para fortalecer la imagen institucional de la AJAM.	1. Proponer el ajuste normativo que permita la implementación de la Ley 535. 2. Proponer e implementar procedimientos contra la minería ilegal. 3. Implementar mecanismos que permitan agilizar los actuales procedimientos administrativos. 4. Implementar un Plan de Comunicación Institucional orientado a posicionar a la AJAM entre las instituciones publicas, privadas y los actores mineros.

Fuente: AJAM, Jefatura de Planificación y Gestión, Julio 2016

Como se observa en la Matriz de Estrategias, las acciones identificadas tanto en el cuadrante FO como en el cuadrante DO son acciones que están básicamente orientadas al fortalecimiento institucional vale decir que las mismas están por su naturaleza ligadas a factores de eficacia, sin embargo las acciones identificadas en los cuadrantes FA y DA, son acciones que comprometen el objeto mismo de la AJAM vale decir son acciones de carácter sustantivo, las cuales comprometen la eficiencia de la institución, por tanto efectuando un análisis costo beneficio si la estrategia institucional se orienta al fortalecimiento institucional, se corre el riesgo de descuidar las atribuciones sustantivas de la AJAM, por tanto la estrategia institucional debe enfocarse a Maximizar nuestras Fortalezas y Minimizar nuestras Debilidades a través de:

1. El ajuste normativo que permita la implementación de la Ley N° 535.
2. Implementar procedimientos contra la minería ilegal.
3. Implementar mecanismos que permitan agilizar los actuales procedimientos administrativos.
4. Cobro de aranceles por servicios que permitan mantener los ingresos en su nivel de equilibrio.
5. Implementar un Plan de Comunicación Institucional orientado a posicionar a la AJAM entre las instituciones públicas, privadas y los actores mineros.

Como se evidencia las acciones estratégicas a ser priorizadas pueden agruparse por su naturaleza en tres grupos.

- Desarrollo Normativo (sustantivo y administrativo)
- Gestión Financiera sostenible.
- Fortalecimiento y Posicionamiento Institucional.

5.2. MISIÓN INSTITUCIONAL

La Misión se constituye en el mandato social, es decir en lo que la sociedad demanda de la Entidad o su razón de ser. Es una formulación orientada a la acción, que establece la razón, el propósito y el valor que produce la institución para la sociedad en su conjunto.

Es así que la misión contiene básicamente los tres elementos críticos (propósito, producto y beneficiarios), que fueron desarrollados en el proceso de formulación y que responden de manera clara, simple y operativa a las preguntas de que es lo que hace la Entidad, para qué lo hace y para quién lo hace, la cual se establecen en concordancia con el instrumento jurídico de creación de la institución.

La Misión de la AJAM es:

Somos una entidad autárquica encargada de la Dirección, Administración Superior, Registro, Control y Fiscalización de la actividad minera, que precautela la seguridad técnica y jurídica y el adecuado manejo de los recursos mineralógicos, del Estado Boliviano”.

Por tanto:

- i. Administración Superior implica la potestad de gestión y distribución de las áreas mineras, para ello está facultada a otorgar derechos mineros.
- ii. Registra los derechos mineros y otros actos de carácter minero previstos por Ley para fines de difusión y oposición.
- iii. Control y Fiscalización, implica la verificación periódica del cumplimiento de obligaciones legales y contractuales, por parte de los titulares mineros, durante el desarrollo de sus actividades.
- iv. Realizar acciones administrativas y judiciales contra la explotación ilegal de minerales.
- v. Precautelar la seguridad técnica y jurídica y el adecuado manejo de los recursos mineralógicos, vale decir, garantiza la seguridad jurídica que otorga el estado, respecto a los emprendimientos e inversiones mineras de titulares de derechos mineros, así como la garantía del normal y pacífico desarrollo de sus actividades.

5.3. VISIÓN INSTITUCIONAL

La Visión es la declaración sobre lo que la AJAM aspira a ser sobre sus expectativas para el futuro, significa el reto de la institución para cumplir con su misión. La visión institucional o mandato político, representa la situación deseada y factible, que la entidad ha decidido en un periodo finito en cumplimiento de la Misión.

La Visión de la AJAM es:

“Ser una entidad pública estratégica, reconocida por garantizar la seguridad jurídica de Derechos Mineros y promover la defensa de los recursos mineralógicos, contribuyendo al desarrollo económico y social del país”.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Producto de lo analizado, la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera se ha planteado dos Objetivos Estratégicos (OE):

OE 1. Coadyuvar en el desarrollo del sector minero a través de la dirección, administración superior, control y fiscalización de la actividad minera en todo el territorio del Estado, para contribuir al desarrollo económico del país.

OE 2. Fortalecer la AJAM a través de la implementación de TIC's, Reglamentos, Instrumentos, capacitación de RRHH y gestión institucional, para el control eficiente y eficaz de la actividad minera.

5.5. ACCIONES ESTRATÉGICAS

Asimismo para la implantación de estos Objetivos Estratégicos, se han determinado resultados o acciones estratégicas, según se expone a continuación:

OE 1. Coadyuvar en el desarrollo del sector minero a través de la dirección, administración superior, control y fiscalización de la actividad minera en todo el territorio del Estado, para contribuir al desarrollo económico del país.

- AE 1.1. Otorgación, adecuación y extinción de derechos mineros, CONSOLIDADOS (a través de la aplicación del marco jurídico existente).
- AE 1.2. Derechos mineros protegidos en su entorno jurídico
- AE 1.3. Sistema de Catastro y Cuadrulado Minero modernizado.
- AE 1.4. Actividad minera ilegal intervenida.
- AE 1.5. Áreas mineras fiscalizadas

OE 2. Fortalecer la AJAM a través de la implementación de TIC`s, Reglamentos, Instrumentos, capacitación de RRHH y gestión institucional, para el control eficiente y eficaz de la actividad minera.

5.6. PROGRAMACIÓN QUINQUENAL

La Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera – AJAM, en el marco de sus definidas en los Art. 40 al 60 de la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia, desarrolla actividades recurrentes, las cuales por su naturaleza pueden ser consideradas un servicio, dado que todo su accionar deriva de las solicitudes que puedan presentar los actores productivos mineros.

Por tanto, los procesos de prestación de servicios se ven dificultados en su ejecución por diversos factores que pueden provocar la insatisfacción de los beneficiarios y/o público en general, por ello resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción del mismo.

En este sentido como en toda actividad se hace pertinente definir los instrumentos que permitan identificar oportunamente si las actividades realizadas se ajustan a lo planificado y si dichas actividades colman las expectativas de los usuarios. Para tal efecto se realiza la recopilación sistemática de información, lo que usualmente conocemos como indicadores.

Los Indicadores son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permiten medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de nuestros resultados. Existen distintos tipos de indicadores, los cuales miden de manera objetiva los logros alcanzados por el desarrollo de determinadas acciones, estos indicadores pueden ser: Indicadores de desempeño, indicadores de procesos, indicadores de impacto e indicadores de calidad, siendo estos últimos los que permiten medir el desempeño de la AJAM.

Los indicadores de calidad son una herramienta de medición que permite efectuar el seguimiento a los servicios que se están ofreciendo y determinar si estos son de calidad, permitiendo en caso contrario determinar las desviaciones que se puedan producir en la otorgación de dichos servicios.

En consecuencia diremos que:

“Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial”.

Bajo este marco se han planteado indicadores de impacto de impacto y de proceso:

Cuadro 13 Objetivos y Acciones Estratégicos e Indicadores de Impacto y Proceso

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	RESULTADO PEI	META	LÍNEA DE BASE PEI 2015	INDICADOR DE IMPACTO	ACCIONES PEI	INDICADORES DE PROCESO
1. Al 2020 Coadyuvar en el desarrollo del sector minero a través de la dirección, administración superior, control y fiscalización de la actividad minera en todo el territorio del Estado, para contribuir al desarrollo económico del país.	Garantizar la seguridad jurídica de los derechos Mineros y promover la defensa de los recursos mineralógicos	Ejecución del 100% de las acciones estratégicas establecidas para garantizar la seguridad jurídica de los derechos mineros y la promoción de la defensa de los recursos mineralógicos	963 Contratos Administrativos Mineros en trámite en el marco de la Ley N° 535.	Formalización, registro y fiscalización del 100% de las solicitudes de CAM presentadas de acuerdo a norma.	1.1. Otorgación, reconocimiento y extinción de derechos mineros, consolidados.	Atención del 100% de trámites y solicitudes de CAM que presentadas cumpliendo con la normativa vigente y plazos establecidos
					1.2. Derechos mineros protegidos en su entorno jurídico.	Atención del 100% de las denuncias recibidas, sobre vulneración de los derechos mineros de acuerdo a norma.
					1.3. Sistema de Catastro y Cuadrulado Minero modernizado y actualizado.	100% Operadores mineros se encuentran siendo controlados respecto al pago de patentes mineras y registro minero que conlleven a acciones legales necesarias
					1.4. Acciones de lucha contra la minería ilegal.	100% Denuncias procesadas a través de la interposición de acciones legales, administrativas y otras.
					1.5. Control y fiscalización de la actividad minera de los APM.	100% Implementación del plan anual de fiscalización.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	RESULTADO PEI	META	LÍNEA DE BASE PEI 2015	INDICADOR DE IMPACTO	ACCIONES PEI	INDICADORES DE PROCESO
2. Al 2020 Fortalecer la AJAM a través de la consolidación de una estructura organizacional, administrativa-financiera, física y tecnológica que brinde un soporte efectivo al desarrollo de las operaciones de control y seguridad jurídica de la actividad minera.	Fortalecimiento organizacional, administrativo financiero, tecnológico y físico de la AJAM.	1 Estructura organizacional acorde a las características institucionales.	Creación y fase de implementación de la AJAM.	Ejecución del 100% de las metas de fortalecimiento institucional.	2.1. Fortalecimiento y consolidación de la AJAM.	100% Ejecución de la gestión organizacional, administrativa financiera y tecnológica.

Fuente: Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Agosto 2016

5.7. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

A efecto de realizar el seguimiento y evaluación sobre las metas programadas en el PEI 2016-2020 de la AJAM, en el Cuadro 15 se ha realizado la programación de los resultados esperados por Objetivo Estratégico y Acción Estratégica, estableciéndose también los supuestos que deben cumplirse para que la entidad alcance los resultados programados.

Asimismo, en el Cuadro 16 se han planteado Acciones Intermedias, que se constituyen en un desglose de los resultados esperados, los cuales han sido programados para el periodo 2016-2020, estableciéndose indicadores, centros de responsabilidad y los supuestos que posibilitarán su cumplimiento.

Cuadro 14 PROGRAMACIÓN POR OBJETIVO Y ACCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE PROCESO PEI	Línea Base 31/12/2015	2016	2017	2018	2019	2020	Centro de Responsabilidad	Supuesto
OE 1. Al 2020 Coadyuvar en el desarrollo del sector minero a través de la dirección, administración superior, control y fiscalización de la actividad minera en todo el territorio del Estado, para contribuir al desarrollo económico del país.	Formalización, registro y fiscalización del 100% de las solicitudes de CAM que presentadas cumpliendo norma y plazos establecidos.	963 Contratos Administrativos Mineros en trámite y acciones administrativas ejecutadas.	100%	100%	100%	100%	100%	Desconcentradas DCCM DJUR Sistemas	- Participación activa de los Actores productivos mineros cumpliendo plazos y normas vigentes.
AE 1.1. Otorgación, reconocimiento y extinción de derechos mineros, consolidados.	Atención del 100% de trámites y solicitudes de CAM que presentadas cumpliendo con la normativa vigente y plazos establecidos.	963 Contratos Administrativos Mineros en trámite en el marco de la Ley N° 535.	100%	100%	100%	100%	100%	Desconcentradas DCCM DJUR	- Aprobación de normas específicas del sector por las entidades competentes - Participación activa del APM y sujetos de consulta de forma oportuna y seguimiento a procesos. - VMPP presenta informes sobre inexistencia de actividad minera. - Aprobación de la Ley Marco de Consulta Previa. - Participación activa de entidades involucradas - Se reciben denuncias o se conoce inexistencia de actividad minera.
AE 1.2. Derechos mineros protegidos en su entorno jurídico.	Atención del 100% de las denuncias recibidas, sobre vulneración de los derechos mineros de acuerdo a norma.	100% Actividades administrativas concluidas.	100%	100%	100%	100%	100%	Desconcentradas DJUR	- APMs presentan denuncias o recursos.
AE 1.3. Sistema de Catastro y Cuadrículado Minero modernizado y actualizado.	100% Operadores mineros se encuentran siendo controlados respecto al pago de patentes mineras y registro minero que conlleven a acciones legales necesarias.	Base de datos de catastro minero	100%	100%	100%	100%	100%	DCCM Sistemas	- 2017 Se aprueba reglamentación de adecuación - Requerimientos de informes y certificaciones. - Los APM cumplen con la obligación del pago de la patente y su registro.
AE 1.4. Acciones de lucha contra la minería ilegal.	100% Denuncias procesadas a través de la interposición de acciones legales, administrativas y otras.	+ 30 Acciones legales y administrativas ejecutadas	100%	100%	100%	100%	100%	Desconcentradas DJUR	- Denuncias recibidas - Entidades públicas involucradas apoyan a las acciones realizadas - Decisiones judiciales
AE 1.5. Control y fiscalización de la actividad minera de los APM.	100% Implementación del plan anual de fiscalización.	Proyectos de reglamentación y procedimientos de Fiscalización.	100%	100%	100%	100%	100%	DFIN	- Aprobación de Normativa para fiscalización de Cooperativas por autoridades competentes.
OE 2. Al 2020 Fortalecer la AJAM a través de la consolidación de una estructura organizacional, administrativa- financiera, física y tecnológica que brinde un soporte efectivo al desarrollo de las operaciones de control y seguridad jurídica de la actividad minera.	Ejecución del 100% de las metas de fortalecimiento institucional.	Creación y fase de implementación de la AJAM.	100%	100%	100%	100%	100%	DAF Sistemas Planificación DJUR	- Recursos suficientes para cubrir la demanda de personal, bienes, obras y servicios de la AJAM. - Aprobación de la Reglamentación de Adecuaciones.
AE 2.1. Fortalecimiento y consolidación de la AJAM.	100% Ejecución de la gestión organizacional, administrativa financiera y tecnológica.	9 Instrumentos desarrollados	100%	100%	100%	100%	100%	DAF Sistemas Planificación DJUR	

Fuente: Taller de Planificación, Septiembre 2016

Cuadro 15 PROGRAMACIÓN POR ACCIONES INTERMEDIAS

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META	LÍNEA DE BASE PEI 2015	INDICADOR DE IMPACTO	ACCIONES INTERMEDIAS	INDICADORES DE PROCESO PEI	Línea Base 31/12/2015	2016	2017	2018	2019	2020	Centro de Responsabilidad	Supuesto
1. Otorgación, reconocimiento y extinción de derechos mineros, consolidados.	Atención del 100% de trámites y solicitudes de CAM que presentadas cumpliendo con la normativa vigente y plazos establecidos	963 Contratos Administrativos Mineros en trámite en el marco de la Ley N° 535.	Incremento de operaciones mineras formalizadas.	1.1. Participación en la elaboración y gestionar la aprobación de normas que reglamenten la Adecuación de Derechos y otros para la suscripción de CAMs en el Marco de la Ley N° 535.	Normas que reglamente la Adecuación de Derechos Mineros y otros relativos a la suscripción de CAMs.	---	40%	60%				Dirección Jurídica	- Aprobación de norma por el Ministerio de Minería.
				1.2. Optimizar los instrumentos y procedimientos para la Otorgación y Extinción de derechos mineros.	Nro. Trámites de otorgación y extinción de <u>derechos mineros atendidos</u> Nro. Trámites presentados cumpliendo requisitos y plazos de acuerdo a norma	0	100%	100%	100%	100%	100%	Desconcentradas	- Participación activa del APM de forma oportuna y seguimiento a procesos.
				Nº Derechos <u>preconstituidos extinguidos</u> Nº Informe de reversión	215*	100%	100%	100%	100%	100%	Desconcentradas Dirección Jurídica	-VMPM presenta informes sobre inexistencia de actividad minera. - Se reciben denuncias o se conoce inexistencia de actividad minera.	
2. Derechos mineros protegidos en su entorno jurídico.	Atención del 100% de las denuncias recibidas, sobre vulneración de los derechos mineros de acuerdo a norma.	6 Operativos mineros ejecutados	Continuidad de operaciones mineras.	2.1. Atender y resolver los procesos de protección y seguridad jurídica de derechos mineros.	Acciones de protección Jurídica desarrolladas (Amparos mineros, derechos de superficie y otros concluidos) respecto a los solicitados	10*	100%	100%	100%	100%	100%	Desconcentradas	- Presentación de denuncias.
3. Sistema de Catastro y Cuadrículado Minero modernizado y actualizado.	100% Operadores mineros se encuentran controlados respecto al pago de patentes mineras y registro minero que conlleven a acciones legales necesarias.	Base de datos de catastro minero	Sistema Integrado de Administración y Catastro Minero.	3.1. Desarrollar implementar el sistema de catastro y cuadrículado minero en una plataforma moderna que integre el registro minero, control de pago de la patente minera y servicios especializados.	Módulos aprobados e implementados.	2 1 Certificado de Área libre 1 Informes técnicos de otorgación de derechos	2 1 Registro minero 1 Ordenes de servicio	3 1 Patente minera 1 Archivo 1 Geodesia				DCCM Sistemas	-2017 Se aprueba de reglamentación adecuación.
				3.2. Soporte técnico especializado de información para la toma de decisiones administrativas y promoción de acciones legales en el ámbito de la minería en el marco de sus atribuciones.	Nro. Informes, y certificaciones técnicas emitidas respecto a los requerimientos de información administrativa, judicial y otros	20*	100%	100%	100%	100%	100%	DCCM	- Requerimientos de informes y certificaciones.
				Cobro y control de patentes mineras.	3.3. Control y cobro de la patente.	Cantidad de áreas mineras habilitadas <u>que pagaron la patente</u> Cantidad de áreas habilitadas para el cumplimiento del pago de la patente	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META	LÍNEA DE BASE PEI 2015	INDICADOR DE IMPACTO	ACCIONES INTERMEDIAS	INDICADORES DE PROCESO PEI	Línea Base 31/12/2015	2016	2017	2018	2019	2020	Centro de Responsabilidad	Supuesto
													no cumplan con el pago de patentes en el plazo establecido.
4. Acciones de lucha contra la minería ilegal.	100% Denuncias procesadas a través de la interposición de acciones legales, administrativas y otras.	+ 30 Acciones legales y administrativas ejecutadas	Reducción de la explotación ilegal de minerales.	4.1. Establecer un marco normativo y técnico de lucha contra minería ilegal.	Normas internas y procedimientos de lucha contra minería ilegal	Proyecto de Reglamento presentado al MMM	100% Diseño de Plan y propuesta	1 Norma y Procedimiento interno				Dirección Jurídica	
				4.2. Ejecutar acciones legales y administrativas para la lucha contra la minería ilegal, mediante la atención de denuncias, gestión de convenios, operativos y otros.	Nro. Acciones ejecutadas (denuncias atendidas, acuerdos, operativos, talleres, otros) respecto a acciones requeridas.	15* 6 Denuncias 7 convenios y 2 operativos	100%	100%	100%	100%	100%	Minería ilegal Dir. Jurídica	- Denuncias recibidas - Entidades públicas involucradas apoyan a las acciones realizadas - Decisiones judiciales
5. Control y fiscalización de la actividad minera de los APM.	100% Implementación del plan anual de fiscalización.	0%	Cumplimiento de contratos administrativos mineros y normas legales del ámbito minero.	5.1. Diseñar e implementar los mecanismos e instrumentos para la fiscalización de la actividad minera.	% Implementación del plan de fiscalización de la actividad minera de Áreas Registradas y de Cooperativas.	-	2 Instrumentos 1 Normativa y modelo de fiscalización y propuesta de 1 Normativa de fiscalización cooperativas	100% Desarrollo de instrumentos y procedimientos de	100%	100%	100%	Fiscalización	- Aprobación de Normativa para fiscalización de Cooperativas por autoridades competentes.
6. Fortalecimiento y consolidación de la AJAM.	100% Ejecución de la gestión organizacional, administrativa financiera y tecnológica.	9 Instrumentos desarrollados	Soporte institucional efectivo para la atención eficiente y eficaz de operadores mineros.	6.1. Desarrollar e implementar Sistemas de gestión, información y organización acordes a características de la AJAM.	Nº Sistemas desarrollados e Implantados	9 1 Sistema de Correspondencia 1 Registro de solicitudes 1 RESABS, 1 RESOA, 1 RIP, 1 Fondo Rotativo, 1 Fondos en Avance, 1 RESOA	3 30% Fiscalización- Módulo Cooperativas 1 MOF, 1 RESABS, 1 RET	4 1 Fiscalización 1 Adecuaciones 1 Archivo 1 RECONT	1 1 Módulo de Gestión	1 1 Módulo de Gestión		Fiscalización DESC Sistemas DAF Planificación	- Recursos suficientes para cubrir la demanda de personal, bienes, obras y servicios de la AJAM. - Aprobación de la Reglamentación de Adecuaciones
				6.2. Desarrollar la gestión administrativa y financiera, bajo criterios de servicio, eficiencia, eficacia y oportunidad.	% Ejecución de la gestión administrativa financiera.	88%	65%	100%	100%	100%	100%	DAF	- Recursos suficientes para cubrir la demanda de personal, bienes, obras y servicios de la AJAM.

Fuente: Taller de Planificación, Septiembre 2016

5.8. IMPLEMENTACIÓN DEL PDES, PDSMM Y PEI 2016-2020 DE LA AJAM

Conforme lo establece el artículo 10² de las Directrices Presupuestarias de la gestión 2017 aprobadas mediante Resolución Bi-Ministerial N° 07 de 24/06/2016 por los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas y de Planificación del Desarrollo, se ha realizado la revisión de la Estructura Programática del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) expuesta en el Anexo II, a efecto de determinar el Pilar, Meta, Resultado y Acción de la Agenda Patriótica Estratégica del Estado, en la cual la AJAM debe desarrollar sus operaciones.

Producto de esta revisión, se ha observado que si bien las Acciones definidas en la Estructura Programática del PDES no se constituyen en un parámetro de articulación directa con las atribuciones, competencias y PEI de la AJAM, sin embargo es viable su vinculación con el Pilar 7, Meta 2, Resultado 210 y Acción 3, conforme se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 16 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PDES AL CUAL CORRESPONDE LA AJAM

PILAR	META	RESULTADO	ACCIÓN
7 Soberanía sobre nuestros recursos naturales.	2 Gestión y desarrollo institucional del sector minero.	210 Se han incrementado las reservas existentes de plata, plomo, zinc, cobre, antimonio, estaño, oro e indio en aproximadamente 1.060 millones de toneladas métricas.	3 Control a la comercialización ilegal de minerales.

Fuente: Directrices Presupuestarias de la gestión 2017

Bajo este marco, en este acápite se exponen la programación de acciones por resultado, la territorialización de las acciones, articulación competencial, los roles de los actores.

5.8.1. IDENTIFICACIÓN DE PILARES, METAS, RESULTADOS Y ACCIONES

Como se ha señalado anteriormente, se ha identificado las acciones del PDES sobre las cuales la AJAM desarrolla sus competencias, cuyo análisis es expuesto en el siguiente cuadro:

² Artículo 10 de las Directrices Presupuestarias de la gestión 2017: Articulación del Plan Estratégico Institucional con el Presupuesto Plurianual.

Cuadro 17 Análisis PDES y Competencias de la AJAM

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PDES				ANÁLISIS CON RELACIÓN A LAS ATRIBUCIONES Y COMPETENCIAS DE LA AJAM
PILAR	META	RESULTADO	ACCIÓN	
6 Soberanía productiva con diversificación, desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.	1 Consolidación del sector hidrocarburífero, minero y otros.	150 Se han realizado los estudios para el desarrollo integral de industrias derivadas de los 5 Complejos Productivos Industriales Estratégico (complejo del gas, complejo del acero, complejo del litio, complejo metalúrgico y complejo de energía).	1 Promoción de la inversión extranjera directa y la inversión privada en articulación con la inversión pública en el marco de la normativa vigente.	No corresponde a la AJAM, dado que esta entidad no tiene competencia para promover la inversión.
			2 Fortalecimiento del registro y control de la comercialización de minerales y metales, coadyuvando a optimar los ingresos económicos para el Estado.	La AJAM registra y controla los CAMs suscritos, así como Acciones Administrativas que causen estado sobre derechos mineros otorgados, no el registro y control a la comercialización de minerales y metales.
7 Soberanía sobre nuestros recursos naturales.	1 Los recursos naturales y servicios estratégicos sin excepción han sido nacionalizados y están administrados por el Estado Plurinacional de Bolivia.	192 Se cuenta con empresas públicas que generan utilidades para su redistribución en políticas sociales, para el beneficio de todas las bolivianas y bolivianos.	1 Empresas públicas constituidas en el nuevo régimen legal con una gestión empresarial ágil en un ámbito público privado.	La AJAM no tiene facultad para constituir empresas, debe consolidar los derechos mineros a través de la suscripción de CAMs, fiscalizarlos y proteger los derechos mineros en el marco de sus competencias.
		195 Se ha refundado COMIBOL.	2 Gestión y desarrollo institucional del sector minero.	La acción de la AJAM no se circunscribe únicamente a la COMIBOL, comprende al conjunto de Actores Productivos Mineros (APM) de origen público y privado.
		210 Se han incrementado las reservas existentes de plata, y plomo, zinc, cobre, antimonio, estaño, oro e indio en aproximadamente 1.060 millones de toneladas métricas.	3 Control a la comercialización ilegal de minerales.	De forma indirecta la AJAM, realiza un control a la comercialización ilegal de minerales, a través de la formalización de los APMs por la suscripción de CAMs, realizando posteriormente su fiscalización y las actividades relacionadas a la protección de los derechos mineros constituidos.

Fuente: Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, agosto 2017.

Por lo expuesto, la AJAM planteará su propuesta institucional para contribuir a la Implementación del PDES y PDSMM, en el marco del Pilar 7, Meta 2, Resultado 210 y Acción 3 del PDES.

Cuadro 18 IDENTIFICACIÓN DE PILARES, METAS, RESULTADOS Y ACCIONES

PILAR PDES	META PDES	RESULTADO PDES	LÍNEA DE BASE AJAM	INDICADOR DE IMPACTO AJAM	ACCIÓN PDES	INDICADORES DE PROCESO PEI AJAM 2016-2020
7 Soberanía sobre nuestros recursos naturales.	2 Gestión y desarrollo institucional del sector minero.	210 Se han incrementado las reservas existentes de plata, plomo, zinc, cobre, antimonio, estaño, oro e indio en aproximadamente 1.060 millones de toneladas métricas.	<ul style="list-style-type: none"> - 963 CAMs en trámite y 1 CAM Suscrito, en el marco de la Ley N° 535. - Elevado número de actividades ilegales por falta de control permanente en las actividades mineras³ - Conflictividad estructural del sector, ... disputas por derechos mineros, avasallamientos de minas, resistencias comunitarias frente a proyectos mineros de transnacionales, vulneraciones del derecho a la consulta previa, entre otros. - Reticencia del sector a transparentar sus actividades, niveles de ingresos, costos de producción y canales de comercialización (Ministerio de Minería y Metalurgia, 2016). 	Formalización y atención del 100% de las solicitudes de CAM presentadas de acuerdo a norma.	3 Control a la comercialización ilegal de minerales.	<p>Formalización, registro y fiscalización del 100% de las solicitudes de CAM que presentadas cumpliendo norma y plazos establecidos.</p> <p>Ejecución del 100% de las metas de fortalecimiento institucional.</p>

Fuente: Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Agosto 2016.

³ El Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016-2020 (PSDIMM), señala que: *El centralismo estatal, la dispersión del territorio y la porosidad de las fronteras bolivianas operan a favor de la proliferación de actividades de minería ilegal. Por otro lado, son muy pocos los técnicos del MMAyA, del MMM o de la Gobernación asignados a tareas de control y fiscalización de operaciones mineras seguimiento a las actividades mineras. En general, los técnicos sólo se dedican a atender reclamos y/o contingencias, dedicando muy poco tiempo a tareas de planificación y/o asesoramiento. Al no existir control permanente en las áreas mineras (en especial, en las auríferas), el número de actividades ilegales se mantiene elevado (Existen más de 1.000 operaciones mineras de cooperativistas en la minería tradicional y aurífera, dispersas por todo el territorio nacional. El acceso a muchas de ellas es difícil por encontrarse en lugares remotos (como la Cordillera de los Lípez, los Yungas, la Amazonía, o la Chiquitania), porque los operadores no lo permiten, o porque simplemente no son conocidos). Por otro lado, tampoco se ha avanzado, en el periodo 2012-14, en el diseño de una política efectiva de formalización orientada al registro y control de operaciones mineras informales. Los intentos de registro de cooperativas mineras han tropezado históricamente con la reticencia del sector a transparentar sus actividades, niveles de ingresos, costos de producción y canales de comercialización. Por último, los concentrados de polimetálicos que se comercializan al exterior reciben pago solamente por los metales primarios (plomo, zinc y plata), pero no así por los metales secundarios (indio, oro, cobre y otros), que también tienen valor económico.*

5.8.2. TERRITORIALIZACIÓN DE ACCIONES

En el marco de lo dispuesto por Artículo 3 del D.S. 2200 el nivel desconcentrado de la AJAM es el siguiente:

- Direcciones Departamentales: La Paz, Oruro, Santa Cruz, Cochabamba, Pando y Beni.
- Direcciones regionales: Potosí-Chuquisaca, Tupiza Tarija.

Cabe destacar que AJAM por atribuciones es una institución cuyos resultados de acción se traducen en la prestación de los siguientes servicios:

- Otorgación, adecuación y extinción de derechos mineros, CONSOLIDADOS (a través de la aplicación del marco jurídico existente).
- Derechos mineros protegidos en su entorno jurídico
- Sistema de Catastro y Cuadrículado Minero modernizado.
- Asimismo interviene en la lucha contra la minería ilegal y la fiscalización de áreas mineras.

Por tanto y en consideración a criterios de accesibilidad, disponibilidad de tecnologías de información, así como la necesidad de articulación con otras instituciones sus oficinas se encuentran en centros urbanos, y/o capitales de departamento, en consecuencia el desarrollo de dichas actividades no está expuesto a amenazas de índole climática, las cuales por su ocurrencia y/o intensidad determinen la suspensión de actividades por tiempos que afecten el logro de los resultados.

Cuadro 19 AJAM - TERRITORIALIZACIÓN DE ACCIONES

Pilar	Meta	Resultado	Acción	Macroregión	Departamento
7 Soberanía sobre nuestros recursos naturales.	2 Gestión y desarrollo institucional del sector minero.	210 Se han incrementado las reservas existentes de plata, plomo, zinc, cobre, antimonio, estaño, oro e indio en aproximadamente 1.060 millones de toneladas métricas.	3 Control a la comercialización ilegal de minerales.	Altiplano Valles Yungas Chapare Chiquitanía Pantanal Amazonía	La Paz Potosí Sucre Tarija Oruro Cochabamba Santa Cruz Beni Pando

Fuente: Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Agosto 2016.

5.8.4. ARTICULACIÓN COMPETENCIAL

En el marco de la Constitución Política del Estado y la Ley Nº 535, se han identificado las competencias privativas, exclusivas, concurrentes y compartidas de la AJAM con el nivel central y los gobiernos de las Entidades Territoriales Autónomas.

Cuadro 20 AJAM – ARTICULACIÓN COMPETENCIAL

PILAR 7 Soberanía sobre nuestros recursos naturales. META 2 Gestión y desarrollo institucional del sector minero.					
	Nivel Central	GAD	GAM	GAR	GIOC
RESULTADO 210 Se han incrementado las reservas existentes de plata, plomo, zinc, cobre, antimonio, estaño, oro e indio en aproximadamente 1.060 millones de toneladas métricas.					
Acción 3 Control a la comercialización ilegal de minerales.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de políticas, de dirección, supervisión, fiscalización y promoción del desarrollo en el sector minero metalúrgico (CPE, 175, I, 2) EXCLUSIVA - Control y la dirección sobre la exploración, explotación, industrialización, transporte y comercialización de los recursos naturales estratégicos. (CPE, 351, I) PRIVATIVA - Aprobación de los contratos de interés público referidos a recursos naturales y áreas estratégicas (Asamblea Plurinacional), firmados por el Órgano Ejecutivo (CPE, 158, I, 12) PRIVATIVA - Otorgación de derechos mineros en toda la cadena productiva, mediante la suscripción de contratos mineros. (CPE, 370, I) PRIVATIVA <ul style="list-style-type: none"> - Control y fiscalización en toda la cadena productiva minera y sobre las actividades que desarrollen los actores productivos mineros. (CPE, 369, IV) EXCLUSIVA - Creación de entidades y empresas públicas relacionadas a las actividades mineras en toda o parte de la cadena productiva (Ley 535, 8, I) PRIVATIVA. - Realizar actividades de transformación con fines industriales en base a minerales y metales productivos por los actores productivos mineros (Ley 535, 23, I) PRIVATIVA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar con el nivel central del Estado en las actividades de transformación con fines industriales en base a minerales y metales productivos por los actores productivos mineros (Ley 535, 23, I) PRIVATIVA. - Administración de Regalías (CPE, 300, I, 36; Ley 535, III y IV) EXCLUSIVA - Planes de Ordenamiento Territorial y uso de suelos (CPE, 300, I, 5) EXCLUSIVA 	<ul style="list-style-type: none"> - Preservación, conservación y protección del medioambiente y recursos naturales (CPE, 302, I, 5) CONCURRENTE - Planes de Ordenamiento Territorial y uso de suelos (CPE, 302, I, 6) EXCLUSIVA - Regular el manejo y explotación de áridos y agregados (LEY 535, 4, II) PRIVATIVA. 		<ul style="list-style-type: none"> Regular el manejo y explotación de áridos y agregados y ejercer el control social en el aprovechamiento (LEY 353, 4, II y III) PRIVATIVA

Fuente: Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Agosto 2016.

5.8.5. ROLES DE LOS ACTORES

Además del rol que les compete a las entidades públicas, los actores privados tienen un papel definitivo en la implementación de los objetivos y acciones que desarrolla la AJAM, en este sentido en el Cuadro siguiente se expone dichos roles.

Cuadro 21 AJAM – ROLES DE LOS ACTORES

PILAR 7 Soberanía sobre nuestros recursos naturales.					
META 2 Gestión y desarrollo institucional del sector minero.					
RESULTADO 210 Se han incrementado las reservas existentes de plata, plomo, zinc, cobre, antimonio, estaño, oro e indio en aproximadamente 1.060 millones de toneladas métricas.					
ACCIÓN	UNIVERSIDADES	SECTOR PRIVADO	ORGANIZACIONES COMUNITARIAS	ORGANIZACIONES SOCIALES COOPERATIVAS	OTROS ACTORES
Acción 3 Control a la comercialización ilegal de minerales.	Investigación de los procesos mineros, formación de operadores y capacitación en todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar las solicitudes de CAMs, participando activa y oportunamente hasta la suscripción del contrato de acuerdo a norma. - Cumplir los contratos mineros suscritos. - Realizar inversiones y trabajo en la prospección, exploración, explotación, concentración, industria o comercialización de los minerales. - Cumplimiento de las obligaciones tributarias, laborales, de seguridad social y medioambiental. - Cumplir con el pago de patentes. - Presentar la información requerida por la AJAM para fines de fiscalización. 			

Fuente: Jefatura de Planificación y Gestión Institucional, Agosto 2016.

6. PRESUPUESTO PLURIANUAL

A fin de determinar el costo de la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), la Jefatura Financiera efectuó la proyección de recursos y gastos que dispondrá la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera (AJAM) en el periodo 2016 a 2020, considerando los siguientes aspectos:

6.1. PROYECCIÓN DE RECURSOS

Los recursos que obtiene la AJAM se refieren a la venta de bienes y servicios, recaudación por patente minera y el uso de los ahorros obtenidos que se encuentran en caja y bancos.

Los montos de las gestiones 2016 y 2017 son los mismos presentados en los Anteproyectos de Presupuestos y enviados al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mientras que, se consideró un escenario conservador para la realización de las proyecciones correspondientes a las gestiones 2018 a 2020.

Los supuestos utilizados para estas proyecciones son:

- Para el crecimiento en la venta de servicios, se utilizó la proyección de la tasa anual de crecimiento de la inflación comunicada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Se estima que la inflación aumentará 5% anual en las gestiones 2018 a 2020.
- La recaudación de la Patente Minera fue estimada considerando dos variables: la tasa de inflación descrita en el párrafo anterior y la tasa de reversiones del derecho minero que se estima en 3% anual para la gestión 2018 y 1% anual para 2019 y 2020.
- Los recursos existentes en caja y bancos serán utilizados entre la gestión 2017 y 2020.

Tal como se indicó anteriormente, las proyecciones realizadas son conservadoras, pues no tomaron en cuenta la cantidad de nuevos contratos mineros que se suscribirán en los próximos años, ni los nuevos servicios que se pueden prestar a los actores productivos mineros. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Cuadro 22 Proyección de Recursos 2016 – 2020
Expresado en Bolivianos

DENOMINACIÓN		2016	2017	2018	2019	2020
12200	Venta de Bienes y Servicios	700.244	1.273.364	1.337.032	1.403.883	1.474.078
15300	Patentes y Concesiones	60.640.300	60.260.430	61.375.248	63.799.570	66.319.653
35110	Disminución de Caja y Bancos	11.756.692	7.634.461	5.500.000	3.176.690	3.176.690
Total		73.097.236	69.168.255	68.212.280	68.380.144	70.970.421

Fuente: Jefatura Financiera, Septiembre 2016

Los ingresos totales que presupuestó la Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera (AJAM) para la gestión 2017 alcanzarán a Bs69 millones, cifra presentada en el Anteproyecto de Presupuesto General de la Nación 2017. Mientras que las proyecciones obtenidas para las gestiones 2018 a 2020 estarán próximas a los Bs68 millones de bolivianos.

6.2. PROYECCIÓN DE GASTOS

Los gastos que genera la AJAM se refieren al funcionamiento de la institución, destinados al pago de salarios, servicios, materiales y adquisición de activos fijos, transferencias, impuestos, etc., se exponen a continuación:

Cuadro 23 Proyección de Gastos 2016 – 2020
Expresado en Bolivianos

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
CORRIENTE/OPERACIONES	73.097.236	69.168.255	68.212.280	68.380.144	70.970.421
Serv. Personales	27.231.086	27.569.026	29.345.682	31.062.966	32.866.114
Bienes y Servicios	8.440.367	6.825.053	2.682.720	2.897.338	2.897.338
Materiales y suministros	2.960.548	2.094.128	2.332.800	2.519.424	2.519.424
Activos reales	4.970.288	5.890.407	7.522.468	4.386.253	3.629.851
Activos Financieros	2.800.000	0	367.766	544.998	1.348.246
Serv. Deuda	2.156.908	2.403.414	864.943	934.139	1.008.870
Transferencias	24.302.312	24.186.226	24.566.629	25.537.680	26.547.142
Impuestos y Otros	15.000	15.000	37.791	40.815	44.080
Otros Gastos	220.727	185.000	491.480	456.531	109.357
TOTAL	73.097.236	69.168.255	68.212.280	68.380.144	70.970.421

Fuente: Jefatura Financiera, Septiembre 2016

El presupuesto plurianual proyectado para el periodo 2016-2020 por Objetivo y Acción Estratégica es el siguiente:

- Se estima destinar entre Bs27 millones a Bs32 millones de bolivianos en el pago de servicios personales, que incluyen los gastos de salarios a los funcionarios de planta y eventuales. También se estima crear nuevos ítems para las gestiones 2018 al 2020 y de esta manera continuar con la implementación del PRIP.
- Se estima transferir entre Bs24 millones a Bs26 millones de bolivianos a SERGEOMIN, por la recaudación del 40% de la Patente Minera; tal como establece la actual Ley de Minería y Metalurgia.
- Se destinará entre Bs2.8 millones a 6 millones de bolivianos en la compra de bienes y servicios para la institución. Mientras que para la adquisición de activos fijos se estima emplear entre Bs5.8 millones a 7.5 millones de bolivianos.

Con la información anteriormente elaborada se efectuó la distribución de los gastos por objetivos y acciones estratégicas entre el periodo analizado:

Cuadro 24 Presupuesto Plurianual AJAM
Expresado en Bolivianos

OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	2016	2017	2018	2019	2020
1. Al 2020 Coadyuvar en el desarrollo del sector minero a través de la dirección, administración superior, control y fiscalización de la actividad minera en todo el territorio del Estado, para contribuir al desarrollo económico del país.	8.038.089	6.171.759	12.869.972	10.601.550	10.401.449
1.1. Otorgación, reconocimiento y extinción de derechos mineros, consolidados	1.402.156	2.904.930	2.859.994	2.355.900	2.311.433
1.2. Derechos mineros protegidos en su entorno jurídico	1.512.808	565.288	2.144.995	1.766.925	1.733.575
1.3. Sistema de Catastro y Cuadrulado Minero modernizado y actualizado.	2.809.195	1.984.596	2.859.994	2.355.900	2.311.433
1.4. Acciones de lucha contra la minería ilegal.	477.980	284.860	2.859.994	2.355.900	2.311.433
1.5. Control y fiscalización de la actividad minera de los APM.	1.835.950	366.616	2.144.995	1.766.925	1.733.575
2. Al 2020 Fortalecer la AJAM a través de la consolidación de una estructura organizacional, administrativa-financiera, física y tecnológica que brinde un soporte efectivo al desarrollo de las operaciones de control y seguridad jurídica de la actividad minera.	65.059.117	63.061.965	55.342.308	57.778.596	60.568.973
2.1. Fortalecimiento y consolidación de la AJAM. ⁽¹⁾	65.059.117	63.061.965	55.342.308	57.778.596	60.568.973
TOTAL	73.097.236	69.168.255	68.212.280	68.380.144	70.970.421

Fuente: Jefatura Financiera, Septiembre 2016

(1) El presupuesto del Objetivo Estratégico OE 2, comprende además de los costos directamente relacionados a este OE, el total de los servicios de personal y las transferencias debido a que: 1) el trabajo desempeñado por el personal dependiente de las Direcciones Jurídica, Catastro, Fiscalización y el conjunto de las Direcciones Departamentales y Regionales tienen carácter transversal a los diferentes objetivos y acciones estratégicas; y 2) Las transferencias del 40% de la recaudación por Patente Minera que debe realizarse a SERGEOMIN en el marco del artículo 231 de la Ley N° 535 tiene un carácter administrativo-financiero.