

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**2021-2025**



ESTADO PLURINACIONAL DE  
**BOLIVIA**

MINISTERIO DE  
MINERÍA Y METALURGIA



# FOFIM

**FONDO DE FINANCIAMIENTO PARA LA MINERÍA**

**FONDO DE FINANCIAMIENTO PARA LA MINERÍA – FOFIM**  
**RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO**

N° 007/2022

La Paz, 31 de marzo de 2022

**VISTOS:**

La reunión del Directorio del Fondo de Financiamiento para la Minería – FOFIM, de fecha 31 de marzo de 2022.

**CONSIDERANDO I:**

Que, la Constitución Política del Estado Plurinacional, reconoce a las Cooperativas Mineras como actores productivos de la industria minera, teniendo el Estado la misión de fortalecer a las Cooperativas Mineras para que contribuyan al desarrollo económico del país. Es en ese marco, se crea el Fondo de Financiamiento para la Minería — FOFIM, mediante el Decreto Supremo N° 0233 de 4 de agosto de 2009, con el objeto de otorgar préstamos en toda la cadena productiva a favor del sector de la minería cooperativizada, bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia.

Que, la Ley N° 650 que eleva a rango de Ley la Agenda Patriótica 2025, constituye el plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia y orienta todo el proceso del Sistema de Planificación Integral del Estado y bajo dicho mandato se formula el Plan Quinquenal de Desarrollo Integral para Vivir Bien 2015-2025, los planes sectoriales y los planes de las Entidades Territoriales Autónomas.

Que, la Ley N° 1407 de 9 de noviembre de 2021 aprueba el PDES 2021 - 2025 Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con sustitución de Importaciones, establece la vinculación de la nueva estructura programática para la articulación de las entidades con los planes de mediano plazo.

Que, la Ley N° 777 del SPIE (Sistema de Planificación Integral del Estado) de 21 de enero de 2016, en su Artículo 16, párrafo IV, numeral 1 señala I. El Ministerio a cargo del sector, coordina, elabora y remite el PSDI al Órgano Rector del SPIE, conjuntamente con los PEI y Planes de Empresas Públicas bajo su tuición, dependencia o sujeción, e integrado en la Plataforma PIP-SPIE, para la verificación de compatibilidad, consistencia y coherencia técnica con el PDES, en un plazo de hasta ciento veinte (120) días después de la aprobación del PDES.

**CONSIDERANDO II:**

Que, el Artículo 27 de la Ley N° 1178 determina que cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno regulados por Ley y los Sistemas de Planificación e Inversión Pública.

Que, el Artículo 3 de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales que, los sistemas de administración y control se aplicaran en todas las entidades del sector público, sin excepción, encontrándose entre ellas el Fondo de Financiamiento para la Minería — FOFIM, por la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia y el Decreto Supremo N° 0233 de creación de la institución.

Que, el Artículo 6 de la Ley N° 1178 establece que el sistema de programación de operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad concordantes con los planes y políticas generados por el sistema nacional de planificación, en resultados concretos al alcanzar en el corto y mediano plazo, en tareas específicas a ejecutar en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y espacio. esta programación será de carácter integral incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de ejecución de pre inversión e inversión. El proceso de



programación de inversiones deberá corresponder a proyectos compatibilizados con las políticas sectoriales y regionales, de acuerdo con las normas del sistema nacional de inversión pública.

**CONSIDERANDO III:**

Que, el Artículo 91 de la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia de 28 de mayo de 2014, reconoce al Fondo de Financiamiento para la Minería - FOFIM, como una entidad de derecho público no bancaria descentralizada bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, técnica, legal y financiera, con patrimonio propio, cuyo objeto es otorgar préstamos de fomento y asistencia técnico administrativa en toda la cadena productiva a favor de las cooperativas mineras representadas por FENCOMIN. Está dirigido por un Directorio y un Director General Ejecutivo.

Que, el Decreto Supremo N° 0233 de fecha 04 de agosto de 2009, en su Artículo 16 señala: (FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO). El Directorio, como organismo superior del FOFIM, tendrá las siguientes funciones y atribuciones señala: "...f) formular y aprobar políticas generales del FOFIM...".

Que, el Artículo 18 (Funciones y atribuciones de la MAE) El Director General Ejecutivo tendrá, las siguientes funciones y atribuciones principales señala: "...inciso d) Elaborar el Plan Estratégico Institucional - PEI...para consideración y aprobación del Directorio...".

Que, el Artículo 19 (TRANSPARENCIA) establece: El FOFIM se dotará de manuales y reglamentos que aseguren y garanticen la transparencia en todas sus actividades, respondiendo la MAE ante el Directorio e instancias pertinentes por su cumplimiento.

Que, de acuerdo al Informe Técnico FOFIM/DGE/PI/INF/I/0005/2022 de fecha 28 de marzo de 2022, con referencia al Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025 FOFIM señala: Se ha elaborado el PEI 2021 - 2025, en base a los lineamientos estratégicos integrales de Planificación Nacional y Sectorial, enmarcados en la Ley N° 777(SPIE).

Que, el Informe Legal FOFIM/DAJ/INF/I/0040/2022 de fecha 28 de marzo de 2022, refiere que se ha elaborado el PEI 2021 Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025 FOFIM el informe señala que: es un documento de gestión que orienta la ejecución de recursos en función de las necesidades del sector cooperativo minero, señala la visión y misión, identifica los valores institucionales, articula los objetivos, estrategias institucionales con los objetivos del Gobierno Nacional. Representa ante todo una renovación del compromiso adquirido de aportar y contribuir decisivamente al desarrollo del país en toda la cadena productiva minero metalúrgico, con la finalidad de responder a las necesidades reales de las cooperativas mineras, se encuentra bajo los lineamientos estratégicos integrales de Planificación Nacional y Sectorial enmarcado en la Ley N° 777 (SPIE), por lo que, se recomienda al Director General Ejecutivo del FOFIM, elevar a conocimiento del Directorio el Plan Estratégico Institucional - PEI 2021 -2025 del Fondo de Financiamiento para la Minería del FOFIM, informes técnico y legal para su correspondiente aprobación en apego al inciso d), del Artículo 18, del Decreto Supremo N° 233.

**POR TANTO:**

El Directorio del Fondo de Financiamiento para la Minería - FOFIM en uso de sus facultades y atribuciones:

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. APROBAR el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PEI 2021 - 2025 del Fondo de Financiamiento para la Minería - FOFIM que, en anexo adjunto forma parte indivisible de la presente Resolución.**

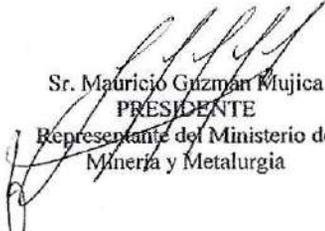


**ARTICULO SEGUNDO.** INSTRUIR al Director General Ejecutivo, efectuar las gestiones correspondientes ante el Ministerio de Minería y Metalurgia como ente cabeza de sector.

**ARTICULO TERCERO.** INSTRUIR al Director General Ejecutivo la difusión del Plan Estratégico Institucional PEI 2021 – 2025 del FOFIM para su cumplimiento.

**ARTICULO CUARTO.** Se **DEJA SIN EFECTO** la Resolución de Directorio N° 009/2016 de 08 de septiembre de 2016.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
Sr. Mauricio Guzman Mujica  
PRESIDENTE  
Representante del Ministerio de  
Minería y Metalurgia

  
Lic. Victor Gonzalo Calisaya Gómez  
DIRECTOR  
Representante del Ministerio de  
Planificación del Desarrollo

  
Ing. Luis Joshua Siles Castro  
DIRECTOR  
Representante del Ministerio  
de Desarrollo Productivo y Economía Plural

  
Sr. Marcos Lopez Huanca  
DIRECTOR  
Federación Nacional de  
Cooperativas Mineras – FENCOMIN

  
Sr. Daniel Nicasio Bautista  
DIRECTOR  
Federación Nacional de  
Cooperativas Mineras – FENCOMIN



*Cooperativas responsables y con orgullo!*

# FONDO DE FINANCIAMIENTO PARA LA MINERIA FOFIM

## DIRECTORIO

Mauricio Guzmán Mujica - **Presidente**  
**Representante del Ministerio de Minería y Metalurgia**

Víctor Gonzalo Callisaya Gómez - **Director**  
**Representante del Ministerio de Planificación del Desarrollo**

Cynthia Rebeca Gutiérrez Gutiérrez - **Directora**  
**Representante del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**

Luis Joshua Siles Castro - **Director**  
**Representante del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural**

Daniel Nicasio Bautista - **Director**  
**Federación Nacional de Cooperativas de Bolivia**

Marcos López Huanca - **Director**  
**Federación Nacional de Cooperativas de Bolivia**

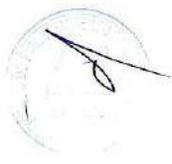
## ELABORACIÓN

### DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO

**Juan José Palacios Nogales**

Galo Matías Rodríguez - **Director Integral de Préstamos**  
Rolando Yujra Segales - **Director Administrativo Financiero**  
Juan Pablo Luna Apaza - **Director de Asuntos Jurídicos a.i.**  
Alan Vargas Villanueva - **Técnico en Planificación Institucional**

La Paz, marzo de 2022



# Contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ENFOQUE POLÍTICO</b>	<b>2</b>
2.1	Definiciones de la razón de ser de la entidad y lo que la entidad quiere ser y lo que quiere lograr en el quinquenio 2021 - 2025	3
2.2	Principios y Valores Institucionales	5
2.3	Marco Estratégico Nacional	6
2.4	Marco Estratégico Sectorial	7
2.5	El marco legal y procedimental de la formulación del Plan Estratégico Institucional	10
<b>3</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>12</b>
3.1	Análisis Contexto Interno	12
3.1.1	Atribuciones del FOFIM	12
3.1.2	Identificación de productos del FOFIM	14
3.1.3	Evaluación del cumplimiento de sus atribuciones en el último quinquenio	15
3.1.4	El estado de la situación actual (estructura organizacional, procesos, recursos humanos, económicos, financieros y físicos)	19
3.2	Análisis Contexto Externo	32
3.2.1	A nivel nacional	32
3.3	Análisis de Situación	42
3.4	Áreas de Éxito, Factores Críticos de Éxito y Políticas Institucionales	48
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>51</b>
5.1	Diseño del Plan	51
5.1.1	Estructura del Plan de Desarrollo Económico y Social <i>"Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones"</i>	51
5.1.2	Identificación de la Entidad, Responsable, Resultado del PDES, PSDI, PEM o PTDI, Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales	52
5.1.3	Descripción del indicador y Programación Física	53
5.1.4	Territorialización de Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales	65
5.1.5	Presupuesto Quinquenal	66



## Esquemas

<b>Esquema N° 1</b>	Temporalidad de Planes del Sistema de Planificación SPIE (Ley N° 777).....	3
<b>Esquema N° 2</b>	Ejes Estratégicos del PDES 2021 – 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones y su Articulación con la Agenda Patriótica”.....	8
<b>Esquema N° 3</b>	Lineamientos de Política (Meta) y su Articulación.....	9
<b>Esquema N° 4</b>	Organigrama FOFIM.....	20
<b>Esquema N° 5</b>	Marco Institucional Público y el Cooperativismo Minero.....	40

## Gráficos

<b>Gráfico N° 1</b>	Ingresos establecidos según D.S. N° 0233 creación del FOFIM.....	15
<b>Gráfico N° 2</b>	Eficacia Promedio en las Áreas de Éxito del PEI 2016 – 2020.....	31
<b>Gráfico N° 3</b>	Presupuesto y Ejecución Presupuestaria 2016 – 2020.....	31
<b>Gráfico N° 4</b>	Variación del Producto Interno Bruto por Actividad Económica Primer Semestre 2021 <sup>(a)</sup> .....	32
<b>Gráfico N° 5</b>	Variación del Producto Interno Bruto por país, Primer Semestre 2021 <sup>(p)</sup> .....	33
<b>Gráfico N° 6</b>	Bolivia: Valor de la Producción Minera, 2006 – 2020.....	37
<b>Gráfico N° 7</b>	Bolivia: Participación de las Exportaciones de Minerales respecto al Total, 1990 – 2020.....	38
<b>Gráfico N° 8</b>	Bolivia: Exportaciones de Minerales con Valor Agregado 2015 – 2019.....	39
<b>Gráfico N° 9</b>	Valor Bruto de Producción Cooperativas Mineras en MM \$us.....	41
<b>Gráfico N° 10</b>	Generación de Empleo Sector Cooperativa.....	41
<b>Gráfico N° 11</b>	Aporte de Regalías Mineras Cooperativas en MM \$us.....	42

## Cuadros

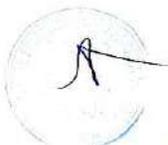
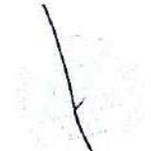
<b>Cuadro N° 1</b>	Proyectos Evaluados y Aprobados por FOFIM (2009-2021).....	16
<b>Cuadro N° 2</b>	Préstamos Otorgados y Desembolsados (2010-2021).....	17
<b>Cuadro N° 3</b>	Préstamos Otorgados a Nivel Nacional – Federación Registrada en FENCOMIN.....	18
<b>Cuadro N° 4</b>	Número de Préstamos Otorgados por Tipo de Yacimiento.....	18
<b>Cuadro N° 5</b>	Recuperación de Préstamos Otorgados.....	19
<b>Cuadro N° 6</b>	Número de Servidores Públicos según Funciones.....	22
<b>Cuadro N° 7</b>	Ingresos Establecidos según Decreto Supremo N° 0233 Creación del FOFIM y su Distribución.....	24
<b>Cuadro N° 8</b>	Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	25



<b>Cuadro N° 9</b>	Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – AUTO SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y GESTIÓN DE RECURSOS.....	<b>26</b>
<b>Cuadro N° 10</b>	Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS Y ASISTENCIA TÉCNICO ADEMINISTRATIVA A LA MINERIA COOPERATIVIZADA.....	<b>28</b>
<b>Cuadro N° 11</b>	Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – PROMOCIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL.....	<b>29</b>
<b>Cuadro N° 12</b>	Eficacia Promedio en las Áreas de Éxito del PEI 2016 – 2020.....	<b>30</b>
<b>Cuadro N° 13</b>	Volúmenes Producidas por Mineral.....	<b>34</b>
<b>Cuadro N° 14</b>	Cotizaciones de los Minerales.....	<b>35</b>
<b>Cuadro N° 15</b>	Valor de la Producción por Mineral.....	<b>36</b>
<b>Cuadro N° 16</b>	Valor de la Producción por Sector.....	<b>37</b>
<b>Cuadro N° 17</b>	Crecimiento de las Cooperativas Constituidas.....	<b>41</b>
<b>Cuadro N° 18</b>	Identificación de Áreas de Éxito, Factores Críticos de Éxito y Políticas Institucionales.....	<b>48</b>
<b>Cuadro N° 19</b>	Definición de Estrategias Institucionales.....	<b>50</b>
<b>Cuadro N° 20</b>	Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y Articulación con los Resultados del PDES Según Corresponda.....	<b>50</b>
<b>Cuadro N° 21</b>	Contribución y Vinculación según Estructura del PDES “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”.....	<b>51</b>
<b>Cuadro N° 22</b>	Identificación del Sector, Responsable y Resultado del PDES, PSDI, PEM o PTDI, Según Corresponda.....	<b>52</b>
<b>Cuadro N° 23</b>	Descripción de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales.....	<b>52</b>
<b>Cuadro N° 24</b>	Descripción de Indicador y Programación Física de Indicadores por Acción Estratégica 1 y Estrategía 1.....	<b>53</b>
<b>Cuadro N° 25</b>	Cantidad de Préstamos Según Monto.....	<b>54</b>
<b>Cuadro N° 26</b>	Cronograma de las Principales Tareas que se Debe Cumplir por Cada Solicitud de Préstamo.....	<b>55</b>
<b>Cuadro N° 27</b>	Descripción de Indicador y Programación Física de Indicadores por Acción Estratégica 2 y Estrategía 1.....	<b>57</b>
<b>Cuadro N° 28</b>	Descripción de Indicador y Programación Física de Indicadores por Acción Estratégica 1 y Estrategía 2.....	<b>60</b>
<b>Cuadro N° 29</b>	Descripción de Indicador y Programación Física de Indicadores por Acción Estratégica 1 y Estrategía 3.....	<b>62</b>
<b>Cuadro N° 30</b>	Territorialización de Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales.....	<b>65</b>



<b>Cuadro N° 31</b>	Programación Financiera de los Recursos para Ejecutar las Acciones Estratégicas Institucionales (Presupuesto Plurianual).....	<b>67</b>
<b>Cuadro N° 32</b>	Presupuesto Estimado de Recursos para el PEI 2021 - 2025.....	<b>68</b>
<b>Cuadro N° 32</b>	Presupuesto Estimado de Gastos para el PEI 2021 - 2025.....	<b>69</b>



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) FONDO DE FINANCIAMIENTO PARA LA MINERÍA (FOFIM) 2021 – 2025

## 1 INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional se constituye en un instrumento de gestión, que define el Horizonte Político Institucional, Objetivos Estratégicos Institucionales, Estrategias, Productos, Indicadores, Presupuesto y Responsable, de las Entidades Públicas.

El PEI permite a cada Entidad Pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda, y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo. Asimismo, contempla acciones de mediano plazo que se articulan a las acciones de corto plazo, reflejados en el Plan Operativo Anual (POA)

El PEI se operativiza a través del POA y del Presupuesto, permitiendo medir el grado de eficacia considerando los indicadores establecidos en el mismo respecto a su Horizonte Político Institucional.

Los lineamientos metodológicos para la formulación del Plan Estratégico Institucional, se elaboran en el marco de la Ley N° 777 del SPIE y su ámbito de aplicación comprende a todas las Entidades Públicas establecidas en el Artículo 4 de la citada Ley.

El contenido del PEI periodo 2021-2025 del Fondo de Financiamiento para la Minería – FOFIM, se estructura en cuatro componentes (Enfoque Político, Diagnóstico, Objetivos y Estrategias Institucionales y Planificación) que en el marco de las atribuciones y competencias que confiere en el D.S. N° 0233, la Ley N° 535 y otra normativa conexas que permite a la institución como entidad descentralizada del Ministerio de Minería y Metalurgia a contribuir de manera directa a la implementación del Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico (PDESMM 2021 – 2025) así como al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021 2025) y a la Agenda Patriótica 2025.



## 2 ENFOQUE POLÍTICO

A partir de la gestión 2006, el estado boliviano ha empezado a constituirse en un referente clave de la transformación social, cultural, política y económica, que actualmente prosigue su curso, basada en la gestión pública responsable e integral de las políticas de estado, fundadas en el manejo consistente de un modelo que revaloriza y enaltece la importancia del ser humano y de la comunidad, que impulsa la recuperación de los valores y principios ético-morales propios de los pueblos indígena originarios e inspirados en sus sistemas de vida, así como vela por la preservación de la estabilidad macroeconómica y socio-política, la justicia social, inclusión y lucha contra toda forma de discriminación, la universalidad y defensa de los derechos humanos y el respeto de los derechos de la Madre Tierra, que han permitido incrementar las tasas de crecimiento y los índices de desarrollo humano; y, consiguientemente, y la reducción de la pobreza extrema.

Para ello ha sido primordial la recuperación del papel protagónico del Estado en la vida política, social, cultural y económica-ecológica del país a partir de un hecho histórico político y económico fundamental como la restauración de los recursos energéticos a manos de los bolivianos y bolivianas, mediante la nacionalización de las empresas estratégicas antes privatizadas bajo las políticas neoliberales, así como la adopción de políticas de redistribución de la riqueza y el impulso a la demanda interna y el consumo.

Conforme lo establece la Ley N° 535, el Fondo de Financiamiento para la Minería – FOFIM, es una entidad no bancaria descentralizada bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, técnica, legal y financiera, con patrimonio propio, cuyo objeto es otorgar préstamos de fomento y asistencia técnico administrativa en toda la cadena productiva a favor de las cooperativas mineras, representadas por FENCOMIN. Está dirigido por un Directorio y un Director General Ejecutivo.

El marco del Enfoque Político es determinado por la Agenda Patriótica 2025, sobre el cual se ha elaborado el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, orientado a la maximización de los excedentes a promover políticas de desarrollo productivo y conformar polos de desarrollo priorizados, y a generar equilibrios productivos e industriales sostenibles en el país a partir de la industrialización con sustitución de importaciones.

En aplicación de la Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) que determina que las instituciones del Estado deben determinar las acciones institucionales específicas para

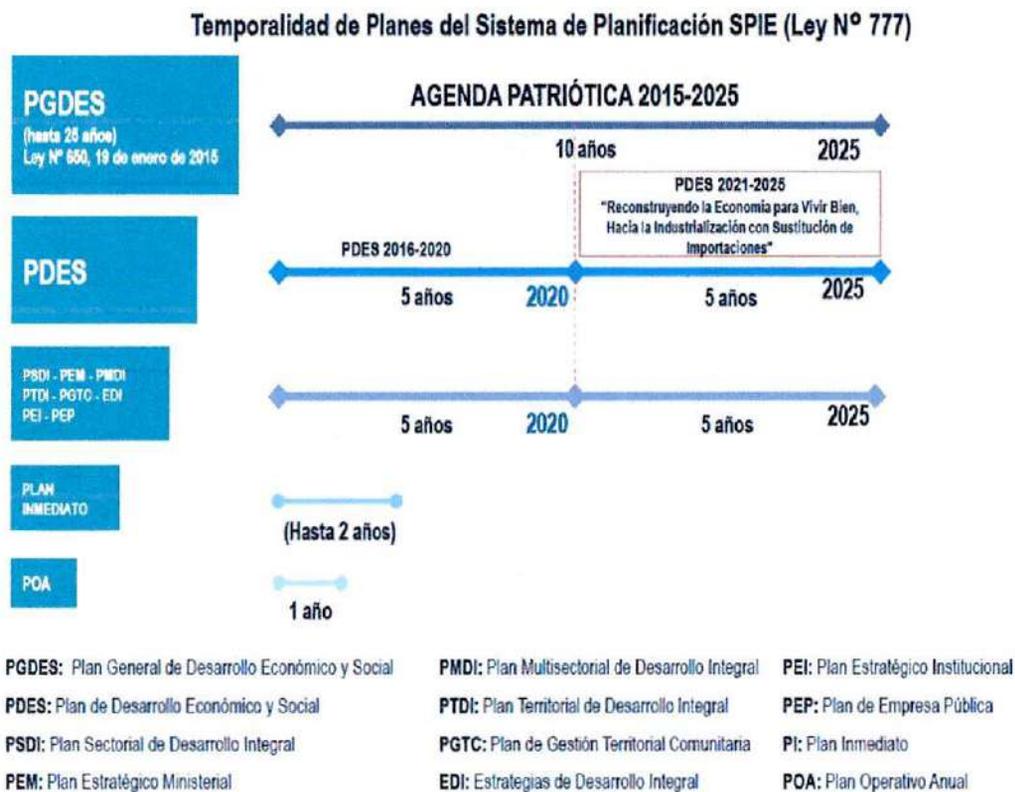


alcanzar las metas y resultados definidos en la planificación de mediano plazo, el FOFIM elabora el PEI periodo 2021-2025.

La estructura del PEI del FOFIM, cumple con lo establecido en los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales, publicado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

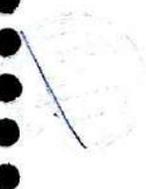
### Esquema N° 1

#### Temporalidad de Planes del Sistema de Planificación SPIE (Ley N° 777)



## 2.1 Definiciones de la razón de ser de la entidad y lo que la entidad quiere ser y lo que quiere lograr en el quinquenio 2021 - 2025

De acuerdo con lo señalado en secciones precedentes y tomando en cuenta las consideraciones hechas sobre el nuevo contexto que se presenta, e intentando a la vez recuperar el sentido de los términos o conceptos anteriormente establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la entidad; y, asimismo, dado que se busca la continuidad de sus propósitos fundamentales, puede



postularse la redefinición de los elementos de la razón de ser de la entidad y lo que la entidad quiere ser y lo que quiere lograr en el quinquenio 2021 - 2025, en los siguientes términos:

Razón de ser del FOFIM es:

*Optimizar el financiamiento de la cadena productiva del sector cooperativo minero mediante la otorgación de préstamos y asistencia técnico administrativa para la satisfacción de sus necesidades de financiamiento y el Vivir Bien.*

Por lo tanto:

*Optimizar el financiamiento*, implica que los recursos con los que cuente el FOFIM para la otorgación de préstamos, abarque en cantidad y a quienes requieran de financiamiento para emprendimiento en la cadena productiva minera solicitadas por las cooperativas.

*Otorgación de préstamos*, implica que sean ágiles y oportunos para el fomento de la actividad productiva.

*Asistencia técnico administrativa*, implica que sea personalizada, oportuna, ágil, eficiente con calidad humana antes, durante y después de la otorgación del préstamo tanto para las cooperativas como para sus agremiaciones.

*Satisfacción de sus necesidades y el Vivir bien*, refiere a incrementar sus niveles de producción e ingresos, posibilitando mejorar la calidad de vida del sector y sus familias.

Lo que el FOFIM quiere ser y quiere lograr en el quinquenio 2021 – 2025 es:

*Ser una entidad que dispone de soluciones de financiamiento por tipo de explotación para optimizar la cadena productiva minera cooperativizada con asistencia técnica y contar con personal capacitado y comprometido con el desarrollo del sector.*

*Soluciones de financiamiento por tipo de explotación*, implica favorecer y facilitar con nuevas formas de normativa de acuerdo a la categorización o tipos de explotación de mineral para el sector cooperativo minero que facilite la otorgación de préstamos.



*Optimizar la cadena productiva minera cooperativizada*, refiere a desburocratizar, ajustar procesos obteniendo resultados que se obtenga sea el mejor posible, mejorando continuamente la calidad de servicio que presta el FOFIM.

*Asistencia técnica administrativa*, implica que sea personalizada, oportuna, ágil, eficiente con calidad humana antes, durante y después de la otorgación del préstamo tanto para las cooperativas como para sus agremiaciones.

*Contar con personal capacitado y comprometido con el desarrollo del sector*, asume de personal competente que implica la demostración de un interés permanente por conocer y dominar el área de gestión que se encarga, mejorando y realizando de manera más eficiente sus actividades.

## 2.2 Principios y Valores Institucionales

El FOFIM, enmarcado en la CPE del Estado Plurinacional de Bolivia, comparte los principios y valores establecidos en el Art. 8:

- I. "El Estado asume y promueve como principios ético-morales de la sociedad plural: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble).
- II. "El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien."

Así como los principios establecidos en Ley N° 535 de Minería y Metalurgia, en el Capítulo II, Art. 5:

- a) Función Económica Social.
- b) Interés Económico Social.
- c) Intransferibilidad e intransmisibilidad del área minera.
- d) Seguridad jurídica para los actores productivos mineros en toda la cadena productiva. El Estado otorga, reconoce, respeta y garantiza los derechos mineros, protege la inversión y el ejercicio pleno de sus actividades, en cumplimiento de la Constitución Política del Estado.



- e) Responsabilidad Social en el aprovechamiento de recursos mineros en el marco del desarrollo sustentable, orientado a mejorar la calidad de vida de las y los bolivianos.
- f) Sustentabilidad del desarrollo del sector minero, a través de la promoción de inversiones.
- g) Reciprocidad con la Madre Tierra. El desarrollo de las actividades mineras deberá regirse en el marco de lo establecido en la Constitución Política del Estado, la Ley N° 300 de 15 de octubre de 2012, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, y otra normativa legal aplicable.
- h) Protección a Naciones y Pueblos Indígena Originarios en situación de Alta Vulnerabilidad. El Desarrollo de las actividades mineras deberá considerar los cuidados de protección a las naciones y pueblos indígena originarios en situación de alta vulnerabilidad, cuando corresponda.

## 2.3 Marco Estratégico Nacional

De acuerdo con las prioridades centrales definidas en la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 y enmarcado específicamente en el PDES 2021-2025, se debe contribuir al logro de los resultados estratégicos y de gestión, definidos para los 13 Pilares, cuya consecución deben estar orientadas la planificación sectorial y la gestión institucional.

Desde la perspectiva de la política sectorial, que se plantea en los términos reflejados a continuación, ésta debe ser plasmada mediante una gestión estratégica institucional, como un despliegue específico de la intervención institucional, de modo que responda a los requerimientos concretos y las definiciones de la planificación sectorial, buscando su proyección en beneficio directo al sector minero cooperativista.

En ese orden, corresponde establecer y profundizar el análisis teórico-práctico e instrumentalizador o administrativo de las políticas públicas surgidas desde el ámbito de la planificación estratégica sectorial. Y ello ha de trasuntarse a partir de la perspectiva que alienta la necesidad de formulación del Plan Estratégico Institucional del FOFIM, desde una visión específica y concreta, enmarcada en la Ley N° 777 del SPIE.

El Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) del Estado Plurinacional de Bolivia, sobre la base de la Agenda Patriótica 2025, establece el horizonte político para el periodo 2021-2025 así como los lineamientos políticos (metas) para su logro.

La Agenda Patriótica 2025, acoge el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP) para encaminar el desarrollo del país; éste modelo establece que los sectores estratégicos de



hidrocarburos, minería y energía tienen el objetivo de maximizar el excedente económico y a su vez, optimizar su uso redistribuyéndolo para la diversificación económica, industrialización y reducción de la pobreza.

Por tal motivo, el PDES 2021-2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, elaborado sobre la base de los resultados de la implementación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), mantiene los 13 Pilares definidos en el PDES 2016-2020 y define 10 EJES para establecer el Horizonte Político del país, como país.

## 2.4 Marco Estratégico Sectorial

La Ley No 535 de Minería y Metalurgia, establece que el sector minero estatal tiene la siguiente estructura:

- Nivel de Definición de Políticas, Fiscalización y Supervisión Generales: Ministerio de Minería y Metalurgia.
- Nivel de Administración Superior, Fiscalización y Control de las Actividades Mineras y Registro Minero: Autoridad Jurisdiccional Administrativa Minera - AJAM.
- Nivel de Empresas Públicas Mineras: Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL y empresas filiales y subsidiarias; Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) y Otras por crearse conforme a Ley.
- Nivel de Entidades de Servicios, Investigación y Control: Servicio Geológico Minero - SERGEOMIN; Centro de Investigaciones Minero Metalúrgicas - CEIMM; Servicio Nacional de Registro y Control de la Comercialización de Minerales y Metales - SENARECOM.
- **Nivel de Entidades de Fomento: Fondo de Apoyo a la Reactivación de la Minería Chica - FAREMIN; Fondo de Financiamiento para la Minería Cooperativa - FOFIM.**

Por lo cual el FOFIM tiene como objeto, otorgar préstamos de fomento y asistencia técnico administrativa en toda la cadena productiva a favor de las cooperativas mineras, representadas por FENCOMIN.



## Esquema N° 2

Ejes Estratégicos del PDES 2021 – 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones y su Articulación con La Agenda Patriótica”

EJES ESTRATÉGICOS DEL PDES 2021 – 2025 “RECONSTRUYENDO LA ECONOMÍA PARA VIVIR BIEN, HACIA LA INDUSTRIALIZACIÓN CON SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES Y SU ARTICULACIÓN CON LA AGENDA PATRIÓTICA”				
<b>1</b>	<b>EJE</b> RECONSTRUYENDO LA ECONOMÍA, RETOMANDO LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA Y SOCIAL	<b>PILAR 1</b> - Erradicación de la Pobreza	<b>PILAR 2</b> - Universalización de Servicios Básicos	<b>PILAR 5</b> - Soberanía Comunitaria Financiera
<b>2</b>	<b>EJE</b> INDUSTRIALIZACIÓN CON SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES	<b>PILAR 6</b> - Soberanía Productiva con Diversificación	<b>PILAR 7</b> - Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales	
<b>3</b>	<b>EJE</b> SEGURIDAD ALIMENTARIA CON SOBERANÍA, PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES CON VALOR AGREGADO Y DESARROLLO TURÍSTICO	<b>PILAR 6</b> - Soberanía Productiva con Diversificación	<b>PILAR 8</b> - Soberanía Alimentaria	
<b>4</b>	<b>EJE</b> PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	<b>PILAR 7</b> - Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales		
<b>5</b>	<b>EJE</b> EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES Y POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS	<b>PILAR 3</b> - Salud, Educación y Deportes	<b>PILAR 4</b> - Soberanía Científica y Tecnológica	<b>PILAR 6</b> - Soberanía Productiva con Diversificación
<b>6</b>	<b>EJE</b> SALUD Y DEPORTES PARA PROTEGER LA VIDA CON CUIDADO INTEGRAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA	<b>PILAR 3</b> - Salud, Educación y Deportes		
<b>7</b>	<b>EJE</b> REFORMA JUDICIAL, GESTIÓN PÚBLICA DIGITALIZADA Y TRANSPARENTE, SEGURIDAD Y DEFENSA INTEGRAL CON SOBERANÍA NACIONAL	<b>PILAR 11</b> - Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública	<b>PILAR 12</b> - Disfrute y Felicidad	
<b>8</b>	<b>EJE</b> MEDIO AMBIENTE SUSTENTABLE Y EQUILIBRADO EN ARMONÍA CON LA MADRE TIERRA	<b>PILAR 9</b> - Soberanía Ambiental con Desarrollo Integral		
<b>9</b>	<b>EJE</b> INTEGRACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES CON SOBERANÍA	<b>PILAR 10</b> - Integración Complementaria	<b>PILAR 13</b> - Reencuentro Soberano con nuestro Mar	
<b>10</b>	<b>EJE</b> CULTURAS DESCOLONIZACIÓN Y DESPATRIARCALIZACIÓN, PARA LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA CULTURAL	<b>PILAR 1</b> - Erradicación de la Pobreza	<b>PILAR 12</b> - Disfrute y Felicidad	

Es así que el “Eje 4. Profundización del Proceso de Industrialización de los Recursos Naturales”, indica que se debe profundizar el proceso de industrialización de sectores tradicionales de la economía como hidrocarburos, minería y energía.

El tránsito en sectores estratégicos como el de minería hacia un mayor uso de tecnologías y criterios de optimización. Además, esto dará lugar a la construcción de un escenario donde los sectores estratégicos minimizarán el impacto ambiental.



Con el fin de generar valor agregado de los minerales a través de su transformación e industrialización, se ha generado el Lineamiento de Política (meta) 4.1 al cual se acoge el FOFIM.

### Esquema N° 3

#### Lineamientos de Política (Meta) y su Articulación

<b>4</b> PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	4.1. Impulsar la prospección, exploración y explotación sustentable de los recursos naturales con cuidado del medio ambiente en armonía con la Madre Tierra.			
	4.2. Fortalecer, diversificar y ampliar la industrialización con valor agregado de recursos naturales, maximizando los excedentes económicos generados.			
4.3. Diversificar la matriz energética hacia la consolidación de fuentes de energía renovables y sustentables, generando excedentes para las exportaciones.				
<b>EJE 4</b>	<b>PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES</b>			
<b>META 4.1</b>	<b>IMPULSAR LA PROSPECCIÓN, EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS NATURALES CON CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE EN ARMONÍA CON LA MADRE TIERRA</b>			
RESULTADOS	ACCIONES	INDICADORES	LÍNEA BASE 2020	2025
4.1.1 SE HAN EFECTUADO PROYECTOS DE PROSPECCIÓN Y EXPLORACIÓN EN MINERÍA E HIDROCARBUROS.	4.1.1.1 Ejecutar nuevos proyectos de exploración en el sector de hidrocarburos.	Número de proyectos de exploración realizados.	6 proyectos exploratorios en ejecución (2021)	19 proyectos (6 en ejecución y 13 nuevos de exploración)
	4.1.1.2 Ejecutar nuevos proyectos de prospección, exploración y explotación en el sector minero metalúrgico.	Número de proyectos realizados en zonas tradicionales (Potosí, Oruro y La Paz).	30	Al menos 43 (13 nuevos proyectos de exploración)
		Número de proyectos realizados en zonas no tradicionales (Santa Cruz y Beni).	0	Al menos 4 (4 nuevos) proyectos de exploración

Considerando la estructura correspondiente a la articulación y las características definidas referidas a resultados y acciones para avanzar en el último tramo hacia el logro de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, el FOFIM, contribuirá al cumplimiento del Resultado 4.1.1 "Se han efectuado proyectos de prospección y exploración en minería e hidrocarburos" y la Acción 4.1.1.2 "Ejecutar nuevos proyectos de prospección, exploración y explotación en el sector minero metalúrgico".



## 2.5 El marco legal y procedimental de la formulación del Plan Estratégico Institucional

En la Ley N° 777 de 21 de enero de 2016, del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) se establecen los contenidos o elementos normativos y señalamientos procedimentales, para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI).

El Artículo 19 de la mencionada Ley N° 777, cuando se refiere a los PEI, establece lo siguiente:

I. Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI según corresponda, y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo.

II. Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura y contenido mínimo:

1. Enfoque Político: Comprende la visión política institucional en el marco del PDES, PSDI; PEM o PTDI, según corresponda.
2. Diagnóstico: El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución que identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales para avanzar en el cumplimiento de los retos del PDES, PSDI; PEM o PTDI, según corresponda.
3. Objetivos y Estrategias Institucionales.
4. Planificación: La propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
5. Presupuesto Total Quinquenal.

III. Los criterios principales para la formulación del Plan Estratégico Institucional son los siguientes:

1. Todas las entidades o instituciones públicas realizan la formulación de su PEI.
2. Los planes estratégicos de las entidades o instituciones públicas bajo tuición de un Ministerio o de una Entidad Territorial Autónoma, se articularán de forma directa a los PSDI, a los PEM o los PTDI, según corresponda.



3. Los PEI incorporan actividades estratégicas de gestión pública a ser desarrolladas por las entidades o instituciones del sector público, para contribuir al cumplimiento del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda. Los Ministerios cabezas de sector o Las Entidades Territoriales Autónomas, integrarán sus actividades institucionales estratégicas en el marco del PSDI o PTDI.

En ese contexto, el presente Plan Estratégico Institucional se ha formulado con miras a contribuir a la ejecución o implementación del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Desarrollo Minero Metalúrgico (PSDI) para el Vivir Bien 2021-2025.

Plan Estratégico Institucional (PEI), que en el caso presente también se define para el período 2021-2025. Por tanto, el PEI designa el sentido de la acción y, más propiamente, de la gestión institucional, en su proyección hacia el macro contexto que la determina, para contribuir a la consecución de resultados sectoriales finales, a partir de los logros alcanzados en el propio ámbito institucional, desde el cual aquellos se propician y hacia el cual igualmente retornan o realimentan como otros acontecimientos, informaciones o lecciones aprendidas.

Otro elemento del enfoque metodológico está basado en la relación causal Acción Estratégica, que cobra sentido a través de la Acción (Programa, Proyecto y Actividad), también definidos como Productos, cuya ejecución se realiza mediante la Acción Específica e Instrumental, que está identificada en el plano de la programación operativa donde se definen los aspectos micro para arribar a un grado más específico o desglosado de los programas o proyectos y actividades. Todo ese circuito que empieza desde la definición del Pilar, la Meta y el Resultado tal como figuran en el PSDI -y como se espera sean plasmados a través de las gestiones emprendidas o logradas mediante los lineamientos y estrategias de intervención en el terreno aplicado y práctico-, constituyen el conjunto de relaciones que definen los medios (recursos, productos, decisiones y actuaciones) conducentes a los fines y resultados (objetivos estratégicos y su evaluación mediante los indicadores de proceso y resultado) y, por último, hacia su ulterior propósito o impacto (que se reflejaría en el cumplimiento de la razón de ser y lo que la entidad quiere ser y lo que quiere lograr en el quinquenio 2021-2025).



## 3 DIAGNOSTICO

### 3.1 Análisis Contexto Interno

#### 3.1.1 Atribuciones del FOFIM

La **Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia**, promulgada el 7 de febrero de 2009, establece las prioridades en política financiera y atribuciones del Estado sobre el sector minero, y en específico en el sector minero cooperativista, cuyo detalle indica:

- **Política Financiera – Artículo 330**  
**Parágrafo II.** El Estado, a través de su política financiera, priorizará la demanda de servicios financieros de los sectores de la micro y pequeña empresa, artesanía, comercio, servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción.
- **Recursos Naturales – Artículo 351**  
**Parágrafo I.** El Estado, asumirá el control y la dirección sobre la exploración, explotación, industrialización, transporte y comercialización de los recursos naturales estratégicos a través de entidades públicas, cooperativas o comunitarias, las que podrán a su vez contratar a empresas privadas y constituir empresas mixtas.
- **Minería y Metalurgia – Artículo 369**  
**Parágrafo I.** El Estado será responsable de las riquezas mineralógicas que se encuentren en el suelo y subsuelo cualquiera sea su origen y su aplicación será regulada por la ley. Se reconoce como actores productivos a la industria minera estatal, industria minera privada y sociedades cooperativas.
- **Parágrafo III.** Será responsabilidad del Estado la dirección de la política minera y metalúrgica, así como el fomento, promoción y control de la actividad minera.
- **Artículo 370**  
**Parágrafo II.** El Estado promoverá y fortalecerá las cooperativas mineras para que contribuyan al desarrollo económico social del país.

Por consiguiente, el 04 de agosto de 2009 mediante el Decreto Supremo N° 0233 se crea el Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM) con el siguiente Objeto, Finalidad y Atribuciones:



<b>Artículo 1 Objeto</b>	<b>Parágrafo I.</b> “...Destinado a otorgar préstamos en toda la cadena productiva a favor del sector de la minería cooperativizada”
<b>Artículo 3 Finalidad</b>	“El FOFIM tiene como finalidad el fomento de la actividad minera cooperativizada mediante la otorgación de préstamos para toda la cadena productiva de las sociedades u organizaciones cooperativas mineras de primer nivel y entidades productivas dependientes de organizaciones cooperativas de segundo y tercer nivel; entendiéndose cooperativa minera de primer nivel a las sociedades cooperativas mineras que constituyen una unidad productiva, el segundo nivel corresponde a las federaciones de cooperativas regionales o departamentales y el tercer nivel corresponde a la entidad nacional que agremia a todas las cooperativas mineras.
<b>Artículo 4 Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recibir recursos concedidos al FOFIM.</li> <li>b) Otorgar préstamos para capital de operaciones y capital de inversiones de proyectos factibles que contribuyan al desarrollo de la minería cooperativizada, que sean concordantes con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo minero.</li> <li>c) Supervisar el uso adecuado de los recursos otorgados en préstamo.</li> <li>d) Recuperar los préstamos otorgados.</li> </ul>

Asimismo, mediante la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia de 28 de mayo de 2014, se establece que:

<b>Artículo 36 Estructura institucional y empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>e) Nivel de Entidades de Fomento. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondo de Apoyo a la Reactivación de la Minería Chica - FAREMIN.</li> <li>- Fondo de Financiamiento para la Minería Cooperativa - FOFIM.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Artículo N° 91 Fondo de Financiamiento para la Minería - FOFIM</b>	<b>Parágrafo I.</b> El Fondo de Financiamiento para la Minería - FOFIM, es una entidad de derecho público no bancaria descentralizada bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, técnica, legal y financiera, con patrimonio propio, cuyo objeto es otorgar préstamos de fomento y asistencia técnico administrativa en toda la cadena productiva <sup>1</sup> a favor de las cooperativas mineras, representadas por FENCOMIN. Está dirigido por un directorio y un director general ejecutivo.

<sup>1</sup> La cadena productiva minera comprende las siguientes actividades: Cateo, prospección, exploración; explotación; concentración; refinación, fundición y comercialización



Sobre la base del citado marco normativo el FOFIM ejerce sus atribuciones para el cumplimiento del objeto (finalidad) de su creación.

### 3.1.2 Identificación de productos del FOFIM

De acuerdo al Art. 2 del D.S. 0233 señala: “El FOFIM es una entidad de derecho público no bancaria, descentralizada, con una duración de hasta veinte (20) años, bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, técnica y financiera, con patrimonio propio conforme dispone el Artículo 6 del presente Decreto Supremo; no realizará intermediación financiera” y el Art. 91, Parágrafo I de la Ley N° 535 señala: “El Fondo de Financiamiento para la Minería - FOFIM, es una entidad de derecho público no bancaria descentralizada bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, técnica, legal y financiera, con patrimonio propio, cuyo objeto es otorgar préstamos de fomento y asistencia técnico administrativa en toda la cadena productiva a favor de las cooperativas mineras, representadas por FENCOMIN. Está dirigido por un directorio y un director general ejecutivo”.

En este marco, **se identifica los siguientes productos para usuarios externos, que se encuentran en concordancia con las atribuciones del FOFIM**, aspecto que se evidencia en el cuadro siguiente.

Atribuciones	Productos <sup>2</sup>		
	Normas	Bienes	Servicios
a) Recibir recursos concedidos al FOFIM.			
b) Otorgar préstamos para capital de operaciones y capital de inversiones de proyectos factibles que contribuyan al desarrollo de la minería cooperativizada, que sean concordantes con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo minero.	Reglamento Operativo de Préstamos (ROP)	Capital de operaciones para proyectos factibles para cooperativas mineras.	No bancarios de otorgación de préstamos.
	Reglamento de Comité de Préstamos	Capital de inversiones para proyectos factibles para cooperativas mineras	Asistencia técnico administrativa

<sup>2</sup> Normas: orientadas a generar conductas o líneas de acción

Bienes: productos físicos, tangibles, acumulables, sujetos a depreciación y desgaste con el uso

Servicios: producto cuya característica es la intangibilidad con alguna prevalencia de características cualitativas.



c) Supervisar el uso adecuado de los recursos otorgados en préstamo.	Reglamento Operativo de Préstamos (ROP)  Normativa Vigente	Seguimiento y supervisión técnico administrativa
d) Recuperar los préstamos otorgados	Reglamento Operativo de Préstamos (ROP)  Normativa Vigente	Seguimiento y supervisión técnico administrativa

### 3.1.3 Evaluación del cumplimiento de sus atribuciones en el último quinquenio

En el marco de las atribuciones del FOFIM, a continuación, se señala los resultados obtenidos.

#### Recursos recibidos

Durante el periodo 2009-2021 el FOFIM ha recibido recursos de fuentes provenientes de transferencia del Tesoro General de la Nación, recursos remanentes de fideicomisos en cuentas fiscales en Banco Mercantil y Banco Bisa, y recursos provenientes de COMIBOL. Estos ingresos han sido utilizados para otorgar préstamos y para gastos de funcionamiento, recibidos entre las gestiones 2009 y 2016; según lo definido en Art. 8 D.S. N° 0233.

Como se puede observar en el gráfico siguiente, los ingresos recibidos de COMIBOL equivalen solo a un 19,95% (Bs11.107.174 de Bs55.680.000); a la fecha no se ha recibido Bs44.572.826 del monto previsto en el Art. 6 del D.S. 0233.

**Gráfico N° 1**  
Ingresos establecidos según D.S. N° 0233 creación del FOFIM



Fuente: SIGEP, Julio 2021



Ello comprende que el FOFIM ha recibido Bs101.410.254 (69,5%) de acuerdo al monto de recursos previstos en el Art. 6 D.S. N° 0233 (Bs145.983.080).

Asimismo, de acuerdo al Art. 8 D.S. N° 0233, señala que autoriza al FOFIM utilizar para gastos de funcionamiento los recursos establecidos del fideicomiso en cuentas fiscales del Banco Mercantil, y progresivamente los intereses que se generen por la otorgación de préstamos, que serán incluidos en su presupuesto institucional, de conformidad con las normas de formulación y aprobación presupuestaria anual a partir de la gestión 2009.

**Supervisar el uso adecuado de los recursos otorgados en préstamo.**

✓ **Préstamos Otorgados**

El FOFIM, otorga préstamos de fomento y asistencia técnica - administrativa, en toda la cadena productiva del sector minero, para capital de operaciones y capital de inversiones de proyectos factibles, que contribuyan al desarrollo de la minería cooperativizada, que sean concordantes con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo minero. Por consiguiente, las cooperativas mineras presentan sus solicitudes de préstamo en estricto cumplimiento al Art.10 del ROP.

**Cuadro N° 1**

**Proyectos Evaluados y Aprobados por FOFIM (2009-2021)**

Año	Proyectos Evaluados	Proyectos Aprobados
2009	1	1
2010	2	2
2011	1	1
2012	7	7
2013	14	14
2014	12	12
2015	15	14
2016	2	1
2017	0	0
2018	3	2
2019	14	4
2020	2	0
2021 (*)	1	0
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>58</b>
<b>Porcentaje de Proyectos Aprobados</b>		<b>78%</b>

Como parte del proceso de gestión de préstamos, desde la gestión 2009 hasta el 2021, se ha recepcionado por el FOFIM 74 solicitudes, en aplicación al ROP, fueron revisados, principalmente en el cumplimiento de requisitos y la evaluación técnico económico y legal, emitiendo los informes preliminares. En esta primera instancia, fueron 74 solicitudes de préstamos se lograron evaluar.

Continuando con el proceso de evaluación, la siguiente instancia es la verificación de la información in situ, a fin de constatar las reservas del

Fuente: Elaborado en base a datos de la DESP de FOFIM, julio 2021

(\*) El proyecto presentado, pero observado para complementación del solicitante



yacimiento mineralógico, maquinaria y/o equipo ofrecido en garantía, emitiéndose los informes finales de las direcciones técnicas y puestos a consideración del Comité de Prestamos, para su aprobación, rechazo o complementación.

Posteriormente, se presenta al Directorio del FOFIM, siendo la instancia máxima, donde se evalúa, aprueba o rechaza de acuerdo a criterios de elegibilidad y disponibilidad de recursos financieros, emitiéndose la respectiva Resolución, lográndose que 58 solicitudes de préstamos, fueron aprobados y desembolsados y se incorporan en la cartera de préstamos del FOFIM.

De acuerdo al ROP vigente en su artículo 7, establece las condiciones de financiamiento en cuanto a: Moneda, Plazo, Periodo de Gracia, Interés Corriente, Interés Penal por Mora, Constitución de Garantías, Tipos de Garantías.

### Cuadro N° 2

#### Préstamos Otorgados y Desembolsados (2010-2021)

Año	Préstamos Otorgados	Monto Préstamo Desembolsado en Bs.
2010	3	91.007.240,00
2012	4	5.612.049,12
2013	15	29.844.484,20
2014	13	25.853.474,14
2015	12	24.751.552,00
2016	5	11.651.780,00
2018	1	790.100,00
2019	4	6.152.240,00
2020	1	1.966.200,00
2021	0	-
<b>Total general</b>	<b>58</b>	<b>197.629.119,46</b>

Se ha desembolsado Bs. 197.629.119,46, que fueron destinados a la mejora del sistema de explotación y concentración de minerales, para la compra de equipo y maquinaria y para la comercialización de minerales.

Con un plazo de préstamo que varía en función de la modalidad, sin embargo, en su generalidad, el plazo fue de 3 años, con periodos de gracias y con intereses del 6% anual.

Fuente: Elaborado sobre la base de datos Archivo digital DOC, reportes mensuales DOC.

En el cuadro que precede se puede observar, la cantidad y monto de préstamos otorgados el 2021, donde en las gestiones 2013, 2014 y 2015 se presenta un crecimiento razonable en la cartera de préstamos.

Los 58 préstamos han sido **otorgados a 52 cooperativas** que equivale a una cobertura del 6,19% (52 de 840 cooperativas registradas en FENCOMIN) que han cumplido los requisitos legales y técnicos para lo otorgación de préstamos en el periodo 2009 al 2021.



Cabe señalar que de los 58 préstamos otorgados: **37 préstamos** han sido asignados a **cooperativas del sector de oro**; **38 préstamos** a cooperativas del departamento de **La Paz**; tal como se señala en los cuadros siguientes:

### Cuadro N° 3

Préstamos Otorgados a Nivel Nacional – Federación Registrada en FENCOMIN

Departamento	N° Cooperativas FENCOMIN	N° de Cooperativas con Préstamos	Cobertura Cooperativas en %
Cochabamba	51	3	5,88%
La Paz	512	38	7,42%
Oruro	134	5	3,73%
Potosí	91	6	6,59%
Beni	13	0	0,00%
Pando	3	0	0,00%
Santa Cruz	24	0	0,00%
Chuquisaca	12	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>840</b>	<b>52</b>	<b>6,19%</b>

Fuente: Elaborado en base a datos de la DESP de FOFIM, gestión 2021.

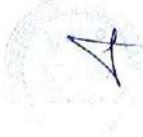
### Cuadro N° 4

Número de Préstamos Otorgados por Tipo de Yacimiento

Mineral que Explora	N° de Préstamos	%
Mineral Complejo (Pb-Ag-Zn)	11	18,97%
Oro	37	63,79%
Piedra Caliza	4	6,90%
Piedra Cantera de Construcción	3	5,17%
Mineral de Estaño	2	3,45%
Ulexita	1	1,72%
<b>Total</b>	<b>840</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivos de la DESP del FOFIM, gestión 2021.

Como se puede observar en los cuadros precedentes, durante el periodo 2010 al 2015 se ha concentrado el desembolso de préstamos tanto en cantidad (81%), como en monto (90%); siendo las actividades más favorecidas la explotación de oro, tuvo su prevalencia del 63.79%, seguido de complejos con 11%. Por consiguiente, el sector dedicado a la explotación y comercialización del oro es la más importante en la cartera. Siendo el departamento de La Paz, con mayor presencia de préstamos, seguido de Oruro, Potosí y Cochabamba.



**Cuadro N° 5**  
**Recuperación de Préstamos Otorgados**

Año	Préstamos Otorgados	Monto Prestado Pagado en Bs.
2010	1	2.099.827,00
2011	0	0,00
2012	3	4.424.661,12
2013	10	14.433.960,30
2014	7	8.738.071,53
2015	5	12.476.560,00
2016	2	3.897.200,00
2017	0	0,00
2018	0	0,00
2019	0	0,00
2020	0	0,00
2021	0	0,00
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>46.070.279,95</b>
	<b>48%</b>	<b>23%</b>

Hasta la gestión 2021, se tiene 28 préstamos cancelados y se ha recuperado Bs46.070.279 del monto de préstamos otorgados, correspondiendo el 43% de los préstamos otorgados y 23% del monto desembolsado de préstamo.

La cancelación de los préstamos, está en función del monto de préstamo, así como el plan de pagos a capital e interés. A partir de la gestión 2012, los préstamos ya fueron devueltos, siendo el 2013 con mayor prevalencia llegando a 10 préstamos cancelados. Estableciéndose que en la gestión 2016 se recibió las dos últimas cancelaciones de los préstamos otorgados.

Fuente: Elaborado sobre la base de datos de Archivo digital de la DOC del FOFIM, gestión 2021

### 3.1.4 El estado de la situación actual (estructura organizacional, procesos, recursos humanos, económicos, financieros y físicos)

#### Estructura Organizacional

La estructura organizacional del FOFIM está constituida por un Directorio, un Director General Ejecutivo, Direcciones, Unidades técnico-administrativas y las instancias necesarias para su funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos, en el marco de la normativa vigente (Parágrafo 1, Art. 14, del D.S. 0233).

Dentro de la estructura organizacional del FOFIM está un Comité de Préstamos, responsable de su aprobación, mismo que estará conformado por al menos tres (3) funcionarios del FOFIM (Parágrafo II, Art. 14, del D.S. 0233).

El Directorio del FOFIM, estará conformado por (Parágrafo 1, Art.15, del D.S. 0233):

- Un (1) representante del Ministerio de Minería y Metalurgia en calidad de Presidente, quien tiene voto dirimidor.

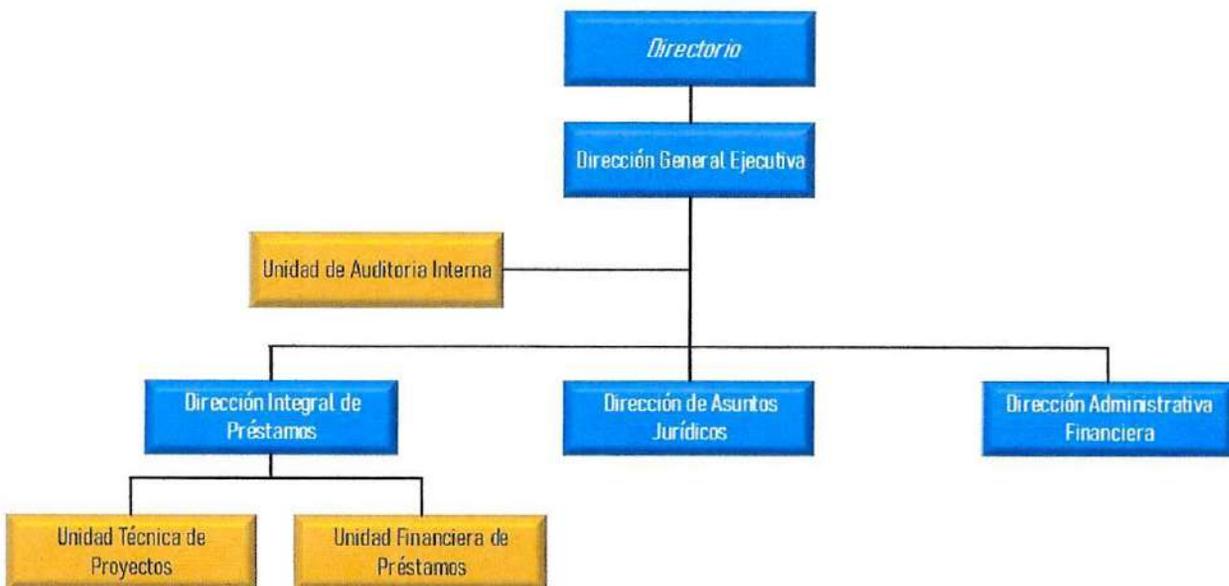


- Un (1) representante designado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en calidad de Director.
- Un (1) representante designado por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, en calidad de Director.
- Un (1) representante designado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, en calidad de Director.
- Dos (2) representantes de la Federación Nacional de Cooperativas Mineras FENCOMIN, en calidad de Directores, con derecho a un solo voto.

El Inciso b) del Artículo 16 del D.S. N° 0233, dispone: "El Directorio como organismo superior del FOFIM, tendrá las siguientes funciones y atribuciones: (..) Aprobar la estructura orgánico-administrativa, los estatutos, reglamentos internos y manuales de procedimientos del Fondo de Financiamiento para la Minería-FOFIM". Por tanto, En fecha 29 de diciembre de 2015, mediante Resolución de Directorio N°023/2015, se aprueba la modificación del Estatuto Orgánico del FOFIM, de la siguiente manera:

A continuación, se presenta la estructura orgánica del FOFIM de conformidad a las necesidades vigentes según aprobación mediante Resolución de Directorio N° 005/2021 de 9 de septiembre de 2021.

**Esquema N° 4**  
**Organigrama FOFIM**



Directorio	Nivel Normativo
Director General Ejecutivo	Nivel Ejecutivo
Unidad de Auditoría Interna	Nivel de Asesoría, Control Financiero Interno
Dirección Integral de Prestamos	Nivel Técnico Operativo
Dirección de Asuntos Jurídicos	Nivel de Asesoría Legal
Dirección Administrativa Financiera	Nivel Técnico Operativo

### Recursos Humanos

Sin duda, el talento humano –en rigor, el recurso intangible más valioso– juega un papel crítico en los procesos de gestión institucional. El proceso de apoyo al sector minero, demandaba la existencia, el crecimiento y la proyección del acervo de conocimientos, saberes, experiencias y capacidades transmisibles entre sus cuadros humanos, que a su vez fueran susceptibles de ser incorporados para generar beneficios directo al sector minero cooperativista, afianzando la constitución de un ser humano realizado como un/a servidor/a público/a, es decir, como un sujeto público, entendido como una imagen en construcción. Algo que se aspira a alcanzar de manera más bien permanente; tal que lo sitúen como un factor de proyección institucional, y como referencia para otros, inmerso en una actuación ética, transparente, fidedigna, estratégica, comprometida, solidaria y eficiente en el seno de una Entidad que demuestre iguales o mayores atributos, por sí misma, y puesta al servicio de la Comunidad boliviana, en su conjunto, con la intención y el propósito de responder y atender a sus más caras aspiraciones, expectativas y necesidades.

La importancia de contar con una estructura organizacional con competencias y atribuciones claras (D.S. N° 0233), orienta la conformación de sus cuadros humanos requeridos, y permite constituir un conjunto de sujetos comprometidos y responsables que reúnen unas capacidades y condiciones específicas, están calificados en aspectos técnicos y administrativos u operativos según las áreas.



**Cuadro N° 6**  
**Número de Servidores Públicos según Funciones**

Cargo	Puesto y N° de Servidores Públicos (Personal Eventual)	Fuente y Organismo Financiador
Director General	1 Director General Ejecutivo	Fuente - 20 <i>Recursos Específicos</i>  Organismo Financiador - 230 <i>Otros Recursos Específicos</i>
Jefe de Unidad - Especialista	3 Directores	
Profesional	3 Responsables 5 Profesionales	
Técnico	8 Técnicos	
Administrativo	1 Secretaria 1 Chofer 1 Auditor Junior 1 Auxiliar Chofer 1 Abogado Junior 1 Administrativo	
Auxiliar	1 Auxiliar de limpieza	
<b>Total</b>	<b>27 Servidores Públicos</b>	

Fuente: Elaboración propia – FOFIM (Sistema de Gestión Pública – SIGEP Módulo Planilla Mensual de Sueldos y Salarios)

El artículo 31° de la Ley N°. 2042 de Administración Presupuestaria de 21 de diciembre 1999, establece que las modificaciones en la estructura de cargos, escala salarial y planilla presupuestaria de cualquier entidad pública, emergentes de procesos y reordenamiento administrativo, crecimiento vegetativo y creación de ítems, deben contar con aprobación previa y expresa por el Ministerio responsable del sector y del Ministerio de Hacienda, actual Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, mediante una Resolución Bi-Ministerial, emitida sobre la base de un estudio técnico de justificación y que asegure la sostenibilidad financiera de la entidad.

Es importante manifestar que, se entiende como personal eventual al personal no permanente que desempeña actividades no recurrentes pero compatibles con los objetivos y resultados de la institución, siendo sus derechos y obligaciones regulados por el contrato suscrito, donde actualmente todo el personal de FOFIM se encuentra remunerada bajo la partida 121, cuando las funciones y tareas que desarrolladas son recurrentes relacionadas con los objetivos y resultados de corto y mediano plazo del FOFIM, teniendo como debilidad institucional la inestabilidad laboral por la excesiva rotación de funcionarios de la entidad debido a la carencia de ítems, por lo cual se realiza solo contrataciones de personal eventual y a niveles salariales inferiores en relación a la escala vigente para el sector público con similares responsabilidades.



Considerando que las actividades que se encuentran dentro el ámbito de competencia del FOFIM, deben desarrollarse en forma eficiente y eficaz y de esta manera contribuyan al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia; asimismo, con la finalidad de asegurar la consistencia técnica, tanto de los procesos establecidos en el Manual de Organización y Funciones, como del resultado final, conforme establece las Normas Básica del Sistema de Organización Administrativa, se tiene el desafío de aprobar la nueva escala salarial emergente de la creación de 27 ítems distribuidos en 8 niveles, tomando en cuenta la sostenibilidad financiera según proyecciones efectuadas por la ahora Dirección Integral de Préstamos.

Al respecto, se ha sustentado mediante informe FOFIM/DGE/PI/INF/I/0016/2021, la gestión de aprobación de la Escala Salarial y Planilla Presupuestaria cumpliendo los requisitos establecidos en el Reglamento de Aprobación de Escalas Salariales de las Entidades del Sector Público, dicho informe respaldado por los informes FOFIM/DAF/RRHH/INF/I/0046/2021 de la Dirección Administrativa Financiera en la cual realiza el análisis técnico para aprobar la escala salarial y planilla presupuestaria, emergente de la creación de ítems para el FOFIM y el informe FOFIM/DAF/CONT/INF/I/0029/2021 de la Dirección Administrativa Financiera la cual elabora el análisis de sostenibilidad financiera, concluyendo la escala salarial y planilla presupuestaria FOFIM es sostenible.

#### Recursos Financieros y grado de sostenibilidad

El año de creación del FOFIM – gestión 2009, de acuerdo al D.S. 0233, Art. 6, el patrimonio inicial se constituyó por:

- a) Bs69.700.000 que otorgará el Tesoro General de la Nación-TGN, de los cuales: Bs41.820.000 serán destinados a préstamo para comercialización de minerales y metales, y Bs27.880.000 el resto para otras actividades de la cadena productiva de la minería cooperativizada.
- b) Hasta \$us8.000.000, recursos monetizados que provendrán de la recuperación de la cartera de la Corporación Minera de Bolivia-COMIBOL por concepto de transferencias de equipo y maquinarias efectuadas a las cooperativas mineras.
- c) El saldo de la cuenta corriente fiscal del FOMIN en el Banco Mercantil-Santa Cruz S.A.
- d) Los recursos provenientes del proceso de resolución o rescisión del Contrato de Fideicomiso inicialmente constituido por \$us2.000.000 entre el FOMIN y el Banco Bisa S.A. incluyendo los intereses netos generados.

Estos ingresos han sido utilizados para otorgar préstamos y para gastos de funcionamiento, recibidos entre las gestiones 2009 y 2021, conforme el siguiente detalle:



**Cuadro N° 7**
**Ingresos Establecidos según Decreto Supremo N° 0233 Creación del FOFIM y su Distribución**

Descripción de la Fuente	Importe en Bs.			
	Programado	Ejecutado	Para Gastos Operativos	Para Prestamos
Transferencia TGN	69.700.000,00	69.700.000,00		69.700.000,00
COMIBOL	55.680.000,00	11.107.174,00		11.107.174,00
Banco Mercantil	6.227.657,00	6.227.657,00	6.227.657,00	
Banco BISA	14.375.423,00	14.375.423,00		14.375.423,00
<b>Total</b>	<b>145.983.080,00</b>	<b>101.410.254,00</b>	<b>6.227.657,00</b>	<b>95.182.597,00</b>

Fuente: FOFIM – Dirección Integral de Préstamos (DIP)

Los ingresos recibidos de COMIBOL equivalen solo a un 19,95% (Bs11.107.174,00 de Bs55.680.000,00); el restante 80,05% (Bs44.572.826,00 de Bs55.680.000,00) no fue recibido.

Es importante aclarar los recursos provenientes de la fuente Banco Mercantil, fueron destinados para asegurar gastos operativos de la Oficina (Bs6.227.657,00). El saldo Bs95.182.597,00, para atender solicitudes de préstamos, conforme normativa vigente.

**Ejecución PEI 2016 – 2020**

No se cuenta con información documentada sobre el avance del PEI 2016-2020 del FOFIM durante el periodo 2016-2020, pero en la gestión 2021 se tuvo que efectuar la evaluación de ambos planes con el fin de atender los requerimientos de información del Ministerio de Minería y Metalurgia.

En los siguientes cuadros se reporta a detalle y a nivel agregado el avance físico estimado por Objetivo Estratégico y Área de Éxito establecido en el PEI 2016 -2020 del FOFIM.

De acuerdo a Informe FOFIM/PI/INF/I/010/2021 aclara que la información contenida en los formularios de evaluación se ha obtenido a partir del relevamiento de información general realizado en el FOFIM en el mes de abril del 2021, mediante un inventario efectuado por una Notaría de Fe Pública reflejado en el Testimonio N° 133/2021 del Acta de Inventario realizado en fecha 29 de abril de 2021, debido a que las anteriores autoridades y personal del FOFIM no realizó la entrega de la documentación con un inventario que permita en algunos casos establecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en otros casos los motivos causas o fundamento del no logró de al menos un 80% de eficacia en la ejecución.



Los objetivos estratégicos en el área de éxito de **Desarrollo Institucional**, en el período 2016-2020 presentan una eficacia promedio del 14% en su conjunto, ubicándose en un rango rojo de bajo, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 8**

**Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Programado	Ejecutado	Eficacia Programada %	% de Ejecución
DI-OE1	Readecuar e implementar una nueva estructura organizacional de la entidad, en función a sus necesidades y/o requerimientos actuales	Una nueva estructura organizacional aprobada por el Directorio	100%	0%	100%	0%
DI-OE2	Ampliar el conocimiento especializado del personal interno de la entidad, para el cumplimiento eficiente de las actividades, en cada una de las áreas	(Capacitaciones asistidas por el personal/ Capacitaciones programadas) * 100	100%	0%	100%	0%
DI-OE3-A	Enmarcar todas las actividades técnicas, económicas, administrativas y jurídicas de la entidad, en el cumplimiento de los Manuales y Procedimientos administrativos internos, a partir de la implementación de las normas específicas que regulan la Ley NO 1178	(Manuales y procedimientos elaborados/ Manuales y procedimientos aprobados) * 100	100%	0%	100%	0%
DI-OE3-B	Implementar un mecanismo de comunicación y coordinación de trabajo inter direccional e inter institucional	(Manuales y procedimientos aprobados/ Manuales y procedimientos elaborados) * 100	100%	0%	100%	0%
DI-OE4		- N° de convenios suscritos con entidades públicas y/o privadas del sector  - N° de planes de trabajo inter direccionales elaborados a robadas	10	7	100%	70%
<b>Eficacia Ejecutada Promedio</b>					<b>14%</b>	

Fuente: Evaluación PEI 2016 – 2020 del FOFIM

En el área de éxito de Desarrollo Institucional los objetivos estratégicos N° 1 Readecuar e implementar una nueva estructura organizacional de la entidad, en función a sus necesidades y/o requerimientos actuales y N° 2 “Ampliar el conocimiento especializado del personal interno de la entidad, para el cumplimiento eficiente de las actividades, en cada una de las áreas”, presentan una ejecución del 0%, ubicándose en un “rango bajo”.

En el área de éxito de Desarrollo Institucional el objetivo estratégico N° 3 “Enmarcar todas las actividades técnicas, económicas, administrativas y jurídicas de la entidad, en el cumplimiento de los Manuales y Procedimientos administrativos internos, a partir de la implementación de las normas específicas que regulan la Ley N° 1178”, presenta una ejecución del 0,28%, ubicándose en un “rango bajo”.



En el área de éxito de Desarrollo Institucional el objetivo estratégico N° 4 "Implementar un mecanismo de comunicación y coordinación de trabajo inter direccional e inter institucional", presenta una ejecución del 70%, ubicándose en un "rango medio".

Los objetivos estratégicos en el área de éxito de **Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos**, en el período 2016-2020 presentan una eficacia promedio del 40% en su conjunto, ubicándose en un "rango bajo", tal como se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro N° 9

#### Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – AUTO SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y TESTIÓN DE RECURSOS

Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Programado	Ejecutado	Eficacia Programada %	% de Ejecución
AF-OEI-A		$(\text{Ingresos percibidos recuperación de capital a corto plazo} / \text{Total de ingresos percibidos}) * 100$	45%	45%	100%	100%
AF-OEI-B	Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de cobranzas, para la recuperación de capital e intereses generados	$(\text{Ingresos percibidos recuperación de capital a largo plazo} / \text{Total de ingresos percibidos}) * 100$	25%	11%	100%	45%
AF-OEI-C		$(\text{Ingresos percibidos por intereses por depósitos} / \text{Total de ingresos percibidos}) * 100$	18%	17%	100%	99%
AF-OEI-D		$(\text{Ingresos percibidos por intereses penales} / \text{Total de ingresos percibidos}) * 100$	6%	1%	100%	9%
AF-OE2	Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de prevención de morosidad, para la recuperación de capital e intereses generados	$\text{Índice de Morosidad - IMOR} = (\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) * 100$	6%	0%	100%	0%
AF-OE3	Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de análisis y evaluación de riesgos crediticios	N° de planillas de evaluación de riesgos crediticios, adjuntadas a los informes de otorgación de préstamos	47	0	100%	0%
AF-OE4	Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de supervisión de los recursos otorgados en préstamo	N° de informes de supervisión y seguimiento a los recursos otorgados en préstamos	100%	60%	100%	60%
AF-OE5	Incrementar la captación de nuevos recursos económicos para funcionamiento y para la prestación de servicios financieros	Incremento % en el rubro "Aportes de Capital", respecto a la anterior gestión	25%	0%	100%	0%
AF-OE6	Ampliar el número de préstamos otorgados con menor riesgo, en el sector de la minería cooperativizada	$(\text{Monto de desembolso pagado} / \text{Total monto desembolso comprometido}) * 100$	20%	10%	100%	51%
<b>Eficacia Ejecutada Promedio</b>						<b>40%</b>

Fuente: Evaluación PEI 2016 – 2020 del FOFIM



En el área de éxito de Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos el objetivo estratégico N° 1 “Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de cobranzas, para la recuperación de capital e intereses generados”, los indicadores: ingresos percibidos por recuperación de capital a corto plazo sobre el total de ingresos percibidos presenta una ejecución del 100%; e ingresos percibidos por intereses por depósitos sobre el total de ingresos percibidos presenta una ejecución del 99%, que los ubican en un “rango alto”, situación que no refleja la realidad del estado de la cartera que presenta un incremento en el índice de morosidad del 36% el 2016 al 98% el 2020, no existen procedimientos que definan cuando se va aplicar ingresos percibidos por recuperación de capital a corto plazo y cuando ingresos percibidos por recuperación de capital a largo plazo, a ello se añadió que existen pagos de capital e intereses de cooperativas mineras que se encuentran en mora, estos aspectos distorsionan el logro de la meta.

En el área de éxito de Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos el objetivo estratégico N° 1 “Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de cobranzas para la recuperación de capital e intereses generados”, los indicadores: ingresos percibidos por recuperación de capital a largo plazo sobre el total de ingresos percibidos presenta una ejecución del 45%; e ingresos percibidos por intereses penales sobre el total de ingresos percibidos presenta una ejecución del 9%, que los ubican en un “rango bajo”.

En el área de éxito de Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos el objetivo estratégico N° 2 “Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de prevención de morosidad, para la recuperación de capital e intereses generados”, el Índice de Morosidad (IMOR) presenta una ejecución del 0% que lo ubica en un “rango bajo”, cabe aclarar que el IMOR al 31 de diciembre de 2020 ha llegado al 98% sobrepasando el límite establecido del 3%.

En el área de éxito de Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos el objetivo estratégico N° 3 “Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de análisis y evaluación de riesgos crediticios”, presenta una ejecución del 0% que lo ubica en un “rango bajo”.

En el área de éxito de Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos el objetivo estratégico N° 4 “Definir e implementar un mecanismo y procedimiento de supervisión de los recursos otorgados en préstamo”, presenta una ejecución del 60% que lo ubica en un “rango bajo”.

En el área de éxito de Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos el objetivo estratégico N° 5 “Incrementar la captación de nuevos recursos económicos para funcionamiento y para la



prestación de servicios financieros”, presenta una ejecución del 0% que lo ubica en un “rango bajo”. En el área de éxito de Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos el objetivo estratégico N° 6 “Ampliar el número de préstamos otorgados con menor riesgo, en el sector de la minería cooperativizada” presenta una ejecución del 51% que lo ubica en un rango “rango bajo”.

Los objetivos estratégicos en el área de éxito de **Prestación de Servicios Financieros y Asistencia Técnico Administrativa a la Minería Cooperativizada**, en el período 2016-2020 presentan una eficacia promedio del 32% en su conjunto, ubicándose en un rango “rojo bajo”, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro N° 10

#### Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS Y ASISTENCIA TÉCNICO ADMINISTRATIVA A LA MINERÍA COOPERATIVIZADA

Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Programado	Ejecutado	Eficacia Programada %	% de Ejecución
PS-OE1	Elaborar y proponer ajustes y/o actualización de la normativa interna, para la prestación de los servicios financieros	- Reglamento de Operaciones de Préstamos (ROP) versión actualizada, aprobada por el Directorio - Normativa complementaria elaborada	100%	0%	100%	0%
PS-OE2-A	Revisar y evaluar proyectos de inversión, en base a un análisis integral de parámetros nacionales e internacionales del sector	(Proyectos aprobados/ Total proyectos presentados) * 100	20%	10%	100%	52%
PS-OE2-B		(Proyectos rechazados/ Total proyectos presentados) * 100	80%	46%	100%	57%
PS-OE3	Atender los requerimientos de información de cartera de Préstamos en forma oportuna	N° de reportes de cartera realizados	264	48	100%	18%
<b>Eficacia Ejecutada Promedio</b>						<b>32%</b>

Fuente: Evaluación PEI 2016 – 2020 del FOFIM

En el área de éxito de Prestación de Servicios Financieros y Asistencia Técnico Administrativa a la Minería Cooperativizada el objetivo estratégico N° 1 “Elaborar y proponer ajustes y/o actualización de la normativa interna, para la prestación de los servicios financieros”, presenta una ejecución del 0% que lo ubica en un “rango bajo”.

En el área de éxito de Prestación de Servicios Financieros y Asistencia Técnico Administrativa a la Minería Cooperativizada el objetivo estratégico N° 2 “Revisar y evaluar proyectos de inversión, en base a un análisis integral de parámetros nacionales e internacionales del sector”, los indicadores: proyectos aprobados sobre el total proyectos presentados tiene una ejecución del 52%; proyectos rechazados sobre el total de proyectos presentados tiene una ejecución del 57%, que los ubican en un “rango bajo”.



En el área de éxito de Prestación de Servicios Financieros y Asistencia Técnico Administrativa a la Minería Cooperativizada el objetivo estratégico N° 3 “Atender los requerimientos de información de cartera de préstamos en forma oportuna” presenta una ejecución del 18% que lo ubica en un “rango bajo”.

Los objetivos estratégicos en el área de éxito de **Promoción e Imagen Institucional**, en el período 2016-2020 presentan una eficacia promedio del 46% en su conjunto, ubicándose en un “rango bajo”, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro N° 11

#### Eficacia Promedio en la Ejecución de los Objetivos Estratégicos – PROMOCIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL

Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Programado	Ejecutado	Eficacia Programada %	% de Ejecución
PI-OE1	Desarrollar un sistema de comunicación interdireccional rápido y eficiente	Un medio on line interno, en funcionamiento	100%	0%	100%	0%
PI-OE2	Desarrollar un mecanismo de comunicación interinstitucional y con las cooperativas mineras, de manera periódica	(Reuniones de trabajo realizadas/ Reuniones de trabajo programadas) * 100	100%	80%	100%	80%
PI-OE3-A		N° de publicaciones realizadas en medios de prensa escrita	25	2	100%	8%
PI-OE3-B		N° de difusiones de cuñas y jungles difundidos en medios radiales	25	1	100%	4%
PI-OE3-C	Difundir las actividades y logros del FOFIM, en los diferentes medios de comunicación	Cantidad de material publicitario repartido	5.000	4.500	100%	90%
PI-OE3-D		Plataforma de información actualizada, vía on line sitio web funcionando	5	4	100%	80%
PI-OE3-E		N° de eventos a nivel nacional e internacional asistidos	15	9	100%	60%
<b>Eficacia Ejecutada Promedio</b>						<b>46%</b>

Fuente: Evaluación PEI 2016 – 2020 del FOFIM

En el área de éxito de Promoción e Imagen Institucional el objetivo estratégico N° 1 “Desarrollar un sistema de comunicación interdireccional rápido y eficiente”, presenta una ejecución del 0% que lo ubica en un “rango bajo”.

En el área de éxito de Promoción e Imagen Institucional el objetivo estratégico N° 2 “Desarrollar un mecanismo de comunicación interinstitucional y con las cooperativas mineras, de manera periódica”, presenta una ejecución del 80% que lo ubica en un “rango alto”.

En el área de éxito de Promoción e Imagen Institucional el objetivo estratégico N° 3 “Difundir las actividades y logros del FOFIM, en los diferentes medios de comunicación”, en su indicador número de publicaciones realizadas en medios de prensa escrita presenta una ejecución del 8% que lo ubica en un “rango bajo”.



En el área de éxito de Promoción e Imagen Institucional el objetivo estratégico N° 3 “Difundir las actividades y logros del FOFIM, en los diferentes medios de comunicación”, en su indicador número de difusiones de cuñas y jingles difundidos en medios radiales presenta una ejecución del 4% que lo ubica en un “rango bajo”.

En el área de éxito de Promoción e Imagen Institucional el objetivo estratégico N° 3 “Difundir las actividades y logros del FOFIM, en los diferentes medios de comunicación”, en su indicador cantidad de material publicitario repartido presenta una ejecución del 90% que lo ubica en un “rango alto”.

En el área de éxito de Promoción e Imagen Institucional el objetivo estratégico N° 3 “Difundir las actividades y logros del FOFIM, en los diferentes medios de comunicación”, en su indicador plataforma de información actualizada, vía on line (sitio web funcionando) presenta una ejecución del 90% que lo ubica en un “rango alto”.

En el área de éxito de Promoción e Imagen Institucional el objetivo estratégico N° 3 “Difundir las actividades y logros del FOFIM, en los diferentes medios de comunicación”, en su indicador número de eventos a nivel nacional e internacional asistidos presenta una ejecución del 60% que lo ubica en un “rango bajo”.

### Cuadro N° 12

#### Eficacia Promedio en las Áreas de Éxito del PEI 2016 – 2020

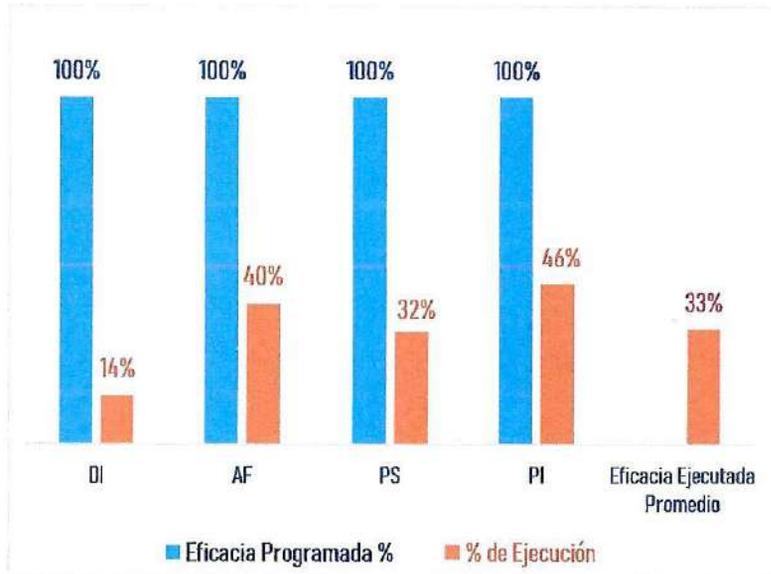
Área de Éxito	Código	Eficacia Programada %	% de Ejecución	Calificación
Desarrollo Institucional	DI	100%	14%	Bajo
Auto Sostenibilidad Financiera y Gestión de Recursos	AF	100%	40%	Bajo
Prestación de Servicios Financieros y Asistencia Técnico Administrativa a la Minería Cooperativizada	PS	100%	32%	Bajo
Promoción e Imagen Institucional	PI	100%	46%	Bajo
<b>Eficacia Ejecutada Promedio</b>			<b>33%</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Evaluación PEI 2016 – 2020 del FOFIM



### Gráfico N° 2

#### Eficacia Promedio en las Áreas de Éxito del PEI 2016 - 2020



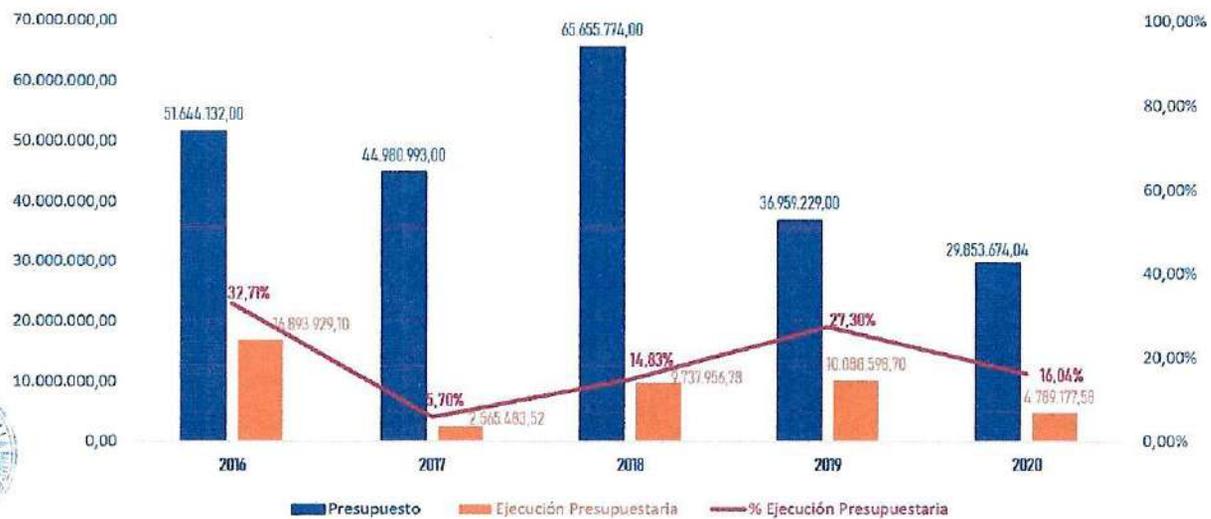
Las áreas de éxito presentan una eficacia promedio del 33% en su conjunto, ubicándose en un rango rojo de bajo, tal como se muestra en cuadro que antecede y gráfica.

El PEI 2020 no incluyó el presupuesto total quinquenal, motivo por el cual el análisis se realizó a partir del presupuesto establecido en las gestiones 2016 - 2020, la ejecución

presupuestaria del quinquenio 2016 - 2020 alcanzó un 19% del 100% programado en el presupuesto de cada una de las gestiones, de acuerdo a la escala se califica como bajo, es decir de 229 sólo se ejecutaron 44 millones de bolivianos, la evolución por gestión se muestra a continuación:

### Gráfico N° 3

#### Presupuesto y Ejecución Presupuestaria 2016 - 2020



Fuente: Evaluación PEI 2016 - 2020 del FOFIM



En el PEI 2020 se han establecido 16 objetivos estratégicos que deberían traducirse en 16 acciones de corto plazo de forma anual, pero los mismos no corresponden a un nivel estratégico sino más bien a una planificación anual que incluye operaciones y tareas que son recurrentes y se planifican y ejecutan todos los años como ser capacitaciones del personal, convenios suscritos, supervisiones de recursos otorgados en préstamos, actualización de la página web entre otros.

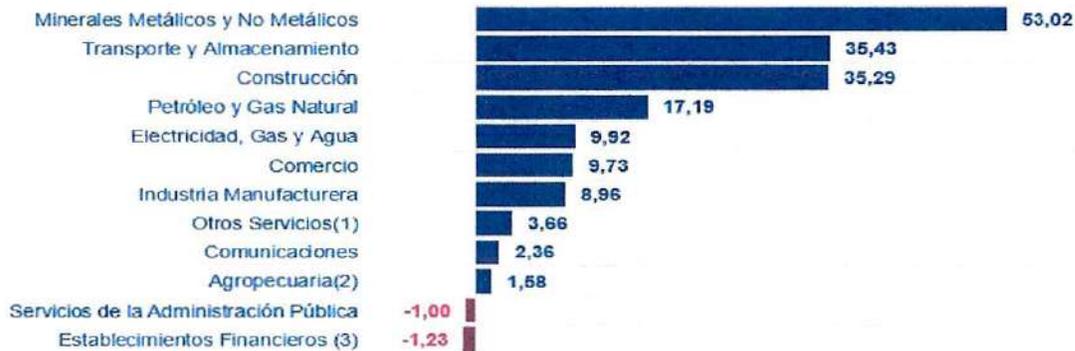
## 3.2 Análisis Contexto Externo

### 3.2.1 A nivel nacional

El Producto Interno Bruto (PIB) en Bolivia al primer semestre de 2021 registró una variación acumulada de 9,36% respecto a similar período de la pasada gestión, cifra que evidencia el proceso de clara recuperación de la actividad económica, luego de los efectos sanitarios, sociales y financieros que trajo la pandemia del COVID-19 y las medidas negativas de política económica implementadas por la administración gubernamental en la gestión 2020.

#### Gráfico N° 4

Variación del Producto Interno Bruto por Actividad Económica Primer Semestre 2021<sup>(a)</sup>  
(En Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

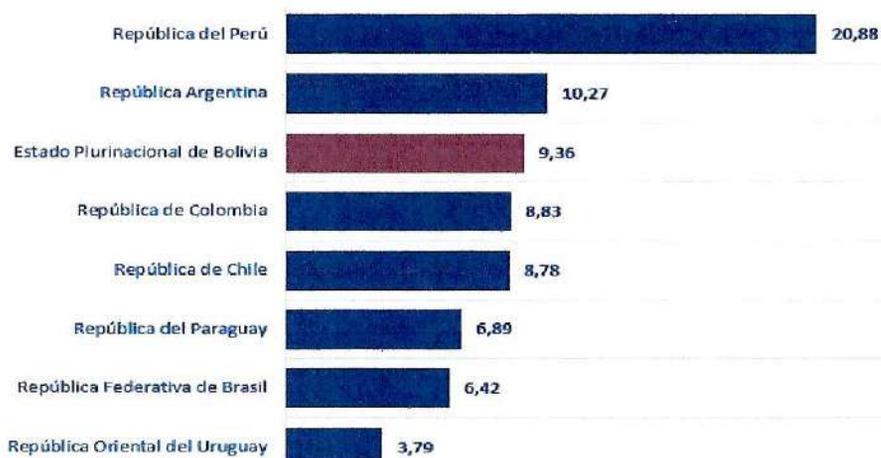
Comparativamente al resto de países de la región, el Estado Plurinacional de Bolivia registra la tercera tasa de crecimiento más alta mostrando el éxito de las políticas económica y sociales implementadas en el país.

La actividad económica que registró la mayor variación acumulada en el primer semestre de 2021, fue la de Minerales Metálicos y no Metálicos con un incremento de 53,02% respecto a similar

período de 2020, explicada principalmente por el crecimiento de los concentrados de plata (67,05%), estaño (58,88%) y zinc (50,56%).

### Gráfico N° 5

Variación del Producto Interno Bruto por país, Primer Semestre 2021<sup>(a)</sup>  
En Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La reactivación se observó sobre todo en la minería mediana y la cooperativista que mostró un fuerte repunte por los incentivos recibidos del actual Gobierno y las condiciones externas favorables.

La reactivación de la demanda interna permitió registrar mayor variación positiva en: Mineralés Metálicos y No Metálicos con 53,02%; el Transporte y Almacenamiento con 35,43%, por el crecimiento en las modalidades de transporte ferroviario (56,48%), transporte carretero urbano (42,25%), transporte aéreo (35,60%) y transporte carretero interdepartamental (34,80%).

### El Sector Minero<sup>3</sup>

El sector minero, al mes de noviembre 2020, presentaba una caída acumulada de 29,9% en su nivel de actividad, en comparación a similar periodo de 2019. En abril 2020, la actividad minera se redujo en un 94,4%, como resultado de una paralización casi total de la actividad.

En los meses siguientes se produce una recuperación progresiva de las operaciones mineras; en noviembre 2020, la producción del sector fue 8,4% superior a la registrada un año atrás, que

<sup>3</sup> Informe Fundación Milenio sobre la economía de Bolivia N° 43, Julio 2021.



entonces se vio muy afectada por los conflictos políticos y sociales en el país, que interrumpieron las labores productivas por varias semanas.

Durante el año 2020, se registró una caída muy pronunciada en los volúmenes producidos de oro (48,6%), cobre (-37%), zinc (-31,9%), plomo (-26,6%) y plata (-19,3%). El wólfram, por su parte, mostró un aumento en sus volúmenes producidos de 26,6%, pero este aumento significa una recuperación parcial de las caídas vistas en 2019.

### Cuadro N° 13 Volúmenes Producidos por Mineral

	Estaño	Cobre	Plomo	Zinc	Wólfram	Plata	Antimonio	Oro <sup>1/</sup>
<i>Producción (Miles de TM)</i>								
2018	17.251	5.216	112.047	519.630	1.722	1.192	3.110	6.169
2019	17.122	4.478	88.002	528.099	1.342	1.153	2.747	5.452
2020	14.691	2.822	64.619	359.695	1.699	930	2.629	2.804
2020 (a abril)	4.480	790	19.093	114.278	338	264	738	1.286
2021 (a abril)	5.888	986	30.196	156.043	522	425	883	1.588
<i>Variación porcentual</i>								
2019	-0,7	-14,1	-21,5	1,6	-22,1	-3,2	-11,7	-11,6
2020	-14,2	-37,0	-26,6	-31,9	26,6	-19,3	-4,3	-48,6
2021 (a abril)	31,4	24,9	58,2	36,5	54,3	60,9	19,6	23,5

Fuente: Información publicada por el INE  
1/ kilos finos

En los primeros meses de 2021, la producción minera tendió a recuperarse, evidenciándose aumentos importantes en la producción de plata (60,9%), plomo (58,2%), wólfram (54,3%), zinc (36,5%), estaño (31,4%), cobre (24,9%), oro (23,5%) y antimonio (19,6%). La normalización de las operaciones mineras, y la recuperación de la economía mundial, dan como resultado un aumento en la demanda por minerales, que se ve reflejado en los mayores precios de los metales en los mercados de minerales.

El cuadro siguiente muestra que, en 2020, los precios de los metales cayeron en la mayoría de los casos, especialmente metales de uso industrial como el estaño (-9,2% de caída), plomo (-8,9%) y zinc (-12,3%). Contrariamente, los precios de los metales preciosos tendieron a aumentar, como el oro (26,9%) y plata (25,4%). La caída en los precios de los metales industriales se explica por la contracción económica mundial, que se tradujo en una menor demanda de minerales.



En cambio, el aumento en los precios de los metales preciosos procede de la mayor demanda que se genera por este tipo de metales en periodos de crisis.

### Cotizaciones de los Minerales

Contrariamente, en el periodo enero-abril de 2021, debido a la recuperación de la economía mundial, los precios de los metales industriales tendieron a recuperarse fuertemente con incrementos en los precios del estaño de 54,4%, cobre (50,5%), plomo (9,3%) y zinc (30,4%). Los precios de los metales preciosos siguieron esta misma tendencia: la plata, con 55,6% de aumento, y el oro, con 14%.

### Cuadro N° 14

#### Cotizaciones de los Minerales

	Estaño <sup>1/</sup>	Cobre <sup>1/</sup>	Plomo <sup>1/</sup>	Zinc <sup>1/</sup>	Plata <sup>2/</sup>	Oro <sup>2/</sup>
<i>(USD por unidad)</i>						
2018	9,1	3,0	1,0	1,3	15,8	1.270,7
2019	8,5	2,7	0,9	1,2	16,1	1.382,6
2020	7,7	2,8	0,8	1,0	20,2	1.754,5
2020 (a abril)	7,4	2,6	0,8	1,0	16,8	1.581,3
2021 (a abril)	11,4	3,8	0,9	1,3	26,1	1.802,2
<i>Variación porcentual</i>						
2019	-7,0	-8,6	-11,8	-13,3	2,0	8,8
2020	-9,2	1,7	-8,9	-12,3	25,4	26,9
2021 (a abril)	54,4	50,5	9,3	30,4	55,6	14,0

Fuente: Información publicada por el INE  
 1/ en USD por libra fina  
 2/ en USD por onza troy

Contrariamente, en el periodo enero-abril de 2021, debido a la recuperación de la economía mundial, los precios de los metales industriales tendieron a recuperarse fuertemente con incrementos en los precios del estaño de 54,4%, cobre (50,5%), plomo (9,3%) y zinc (30,4%). Los precios de los metales preciosos siguieron esta misma tendencia: la plata, con 55,6% de aumento, y el oro, con 14%.

Como resultado de las alteraciones en los volúmenes de producción y de los precios de los metales, el valor total de la producción minera en Bolivia cayó en 28% en 2020, en tanto que para el periodo enero-abril 2021 se recuperó en 95% con respecto al mismo período del año anterior.



### Valor de la Producción por Mineral

Como se puede observar, durante el año 2020 se registró una caída generalizada en el valor de la producción de casi todos los minerales producidos en el país, con excepción de la plata que mostró un pequeño incremento de 1,2%. Contrariamente, en 2021 se observa un incremento en el valor producido de todos los minerales, sin excepción alguna.

### Cuadro N° 15

#### Valor de la Producción por Mineral

	Estaño	Cobre	Plomo	Zinc	Plata	Oro	Total
<i>(Millones de USD)</i>							
2018	347,5	34,2	253,9	1.534,1	604,4	252,0	3.026,2
2019	320,8	26,9	175,8	1.352,5	596,5	242,4	2.714,8
2020	249,9	17,2	117,6	807,5	603,5	158,2	1.953,9
2020 (a abril)	72,7	4,4	35,0	242,2	142,3	65,4	562,1
2021 (a abril)	147,6	8,3	60,6	431,3	356,2	92,0	1.096,0
<i>Variación porcentual</i>							
2019	-7,7	-21,6	-30,8	-11,8	-1,3	-3,8	-10,3
2020	-22,1	-35,9	-33,1	-40,3	1,2	-34,7	-28,0
2021 (a abril)	103,0	87,9	72,9	78,1	150,3	40,7	95,0

Fuente: Información publicada por el INE

Con referencia a los sectores de producción minera del país, el valor de la producción minera cayó para todos ellos, y en aproximadamente el mismo porcentaje: minería estatal (-26,8% de caída), minería mediana (-28,2%), y minería chica y cooperativas (-28,1%). Contrariamente, en el periodo enero-abril 2021, el valor de la producción de los diferentes sectores experimentó un repunte importante: minería estatal (93,9%), minería mediana (109,6%) y minería chica y cooperativas (81,1%).

### Valor de la Producción por Sector Minero

Con referencia a los sectores de producción minera del país, el valor de la producción minera cayó para todos ellos, y en aproximadamente el mismo porcentaje: minería estatal (-26,8% de caída), minería mediana (-28,2%), y minería chica y cooperativas (-28,1%). Contrariamente, en el periodo enero-abril 2021, el valor de la producción de los diferentes sectores experimentó un repunte importante: minería estatal (93,9%), minería mediana (109,6%) y minería chica y cooperativas (81,1%).



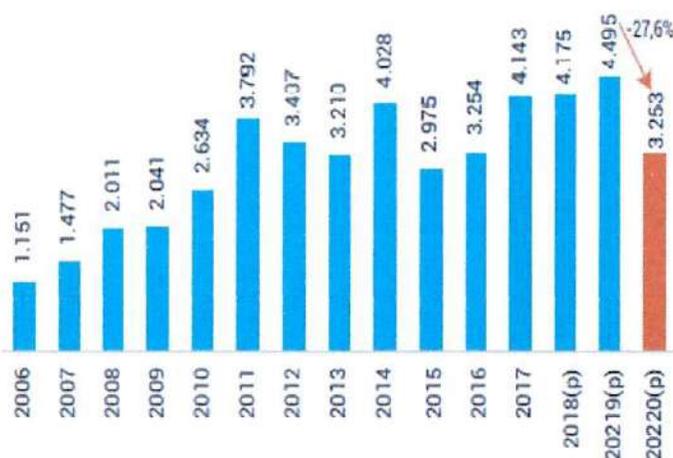
**Cuadro N° 16**
**Valor de la Producción por Sector**

	Minería estatal	Minería mediana	Minería chica y Cooperativas	Total
<i>(Millones de USD)</i>				
2018	271,6	1.551,7	1.203,4	3.206,7
2019	245,5	1.328,3	1.141,3	2.715,1
2020	179,7	954,1	820,4	1.954,1
2020 (a abril)	54,1	248,8	259,3	562,2
2021 (a abril)	104,8	521,6	469,8	1.096,1
<i>Variación porcentual</i>				
2019	-9,6	-14,4	-5,2	-10,3
2020	-26,8	-28,2	-28,1	-28,0
2021 (a abril)	93,9	109,6	81,1	95,0

Fuente: Información publicada por el INE

**Gráfico N° 6**
**Bolivia: Valor de la Producción Minera, 2006 - 2020**

(En millones de dólares)



Bolivia, con una larga tradición minera, se encuentra en un punto de inflexión hacia la modernidad productiva sobre la base de la tecnología, industrialización y exportación con valor agregado. El país posee un importante potencial minero y se busca fortalecerlo a través de mayores inversiones.

Fuente: Yacimientos de Litio Boliviano (YLB)

Elaboración: Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE)

(p): Preliminar

La minería ha sido uno de los sectores que más ha impulsado el desarrollo de la economía en Bolivia, aportando durante las últimas tres décadas un promedio de 5,2% del PIB. El mayor aporte del sector al PIB fue en 2009 con 6,7% y el menor de 3,6% en 2020.

### Gráfico N° 7

**Bolivia: Participación de las Exportaciones de Minerales respecto al Total, 1990 - 2020**  
(En porcentaje)



Entre 2006 y 2019, el valor de la producción minera se ha incrementado en \$us3.344 millones. No obstante, en la gestión 2020 tuvo una caída de 27,6% equivalente a \$us1.242 millones como resultado de la paralización de actividades mineras.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)  
Elaboración: Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE)  
(p): Preliminar

Durante los últimos años, la participación estatal en el sector se ha incrementado de manera sustancial mediante la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL), el impulso al desarrollo de la siderurgia y la consolidación de las empresas mineras estatales. Aún persisten desafíos para continuar fortaleciendo y modernizando el sector minero metalúrgico en toda la cadena productiva.

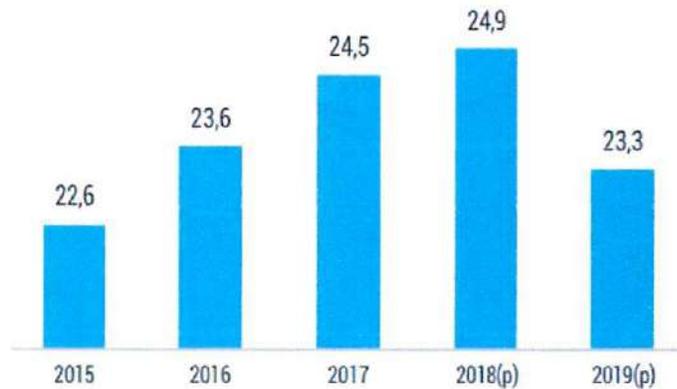
Desde 1990 hasta el 2019, el valor de las exportaciones mineras ha representado en promedio el 36,0% de las exportaciones totales siendo los principales minerales: zinc, estaño, plomo, plata y oro.

El desafío es potenciar la producción de minerales metálicos con valor agregado, en línea a lo planteado en el Pilar 6 de la Agenda Patriótica 2025.



### Gráfico N° 8

**Bolivia: Exportaciones de Minerales con Valor Agregado, 2015 - 2019**  
(En porcentaje)



Fuente: Ministerio de Minería y Metalurgia (MMM)  
Elaboración: Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE)  
(p): Preliminar

Al 2019, las exportaciones de minerales con valor agregado representaron apenas el 23,3% del total exportado. Para ello, un factor relevante es el desarrollo de plantas de refinación y otros proyectos de industrialización que permitan reforzar el tránsito de una minería tradicional extractivista a una minería con generación de valor agregado.

### El Sistema Cooperativo Minero

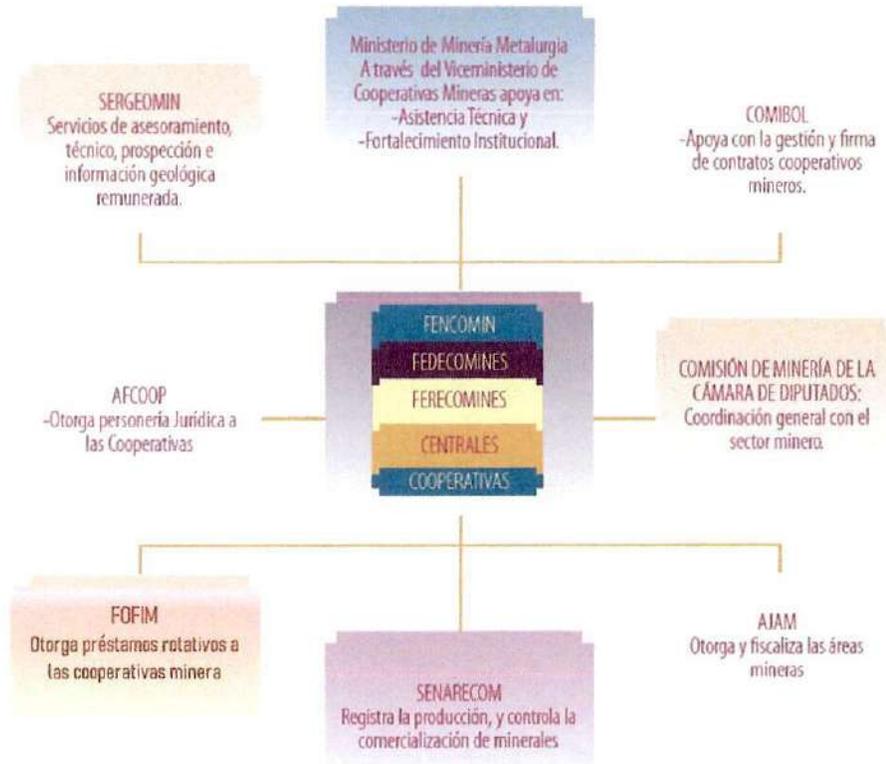
La Constitución Política del Estado, la Ley N° 535 de Minería y Metalurgia, la Ley General de Cooperativas Mineras N° 356, junto a otras leyes conexas como la Ley N° 1333 de Medio ambiente y la Ley General del Trabajo, son los principales instrumentos que enmarcan las actividades de las cooperativas mineras.

En el siguiente gráfico podemos observar el Marco Institucional Público existente para apoyar al sector cooperativista minero sobre el cual el FOFIM, como entidad de fomento, que otorga préstamos de fomento y asistencia técnico administrativa en toda la cadena productiva de las cooperativas mineras representadas por FENCOMIN.



### Esquema N° 5

#### Marco Institucional Público y el Cooperativismo Minero



En los siguientes gráficos<sup>4</sup> se puede observar el crecimiento del sector cooperativista minero, del cual podemos resaltar que:

- Valor Bruto de producción, 2020: \$us1.544,8 millones.
- Empleos generados, 1er Trim/21: 135.436 empleos, que corresponde al 88,8% del sector minero.
- Regalías 2020: \$us47,8 Millones.
- Número de cooperativas: 2.388 cooperativas, cuya distribución geográfica se indica en el cuadro siguiente:

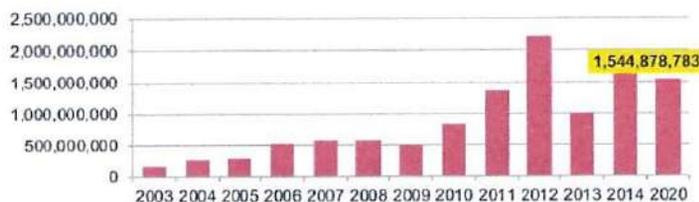
<sup>4</sup> Fuente de los datos: publicación No 11 "Q'ujta", año 2021, Boletín Informativo Institucional del Viceministerio de Cooperativas Mineras

### Cuadro N° 17 Crecimiento de las Cooperativas Constituidas

N° Departamento	N° de Cooperativas	N° de Asociados
1 Potosí	214	54.970
2 La Paz	1.873	60.590
3 Cochabamba	131	5.845
4 Oruro	58	7.843
5 Beni	30	1.413
6 Pando	4	1.424
7 Santa Cruz	38	1.306
8 Chuquisaca	30	1.482
9 Tarija	10	563
<b>Totales</b>	<b>2.388</b>	<b>135.436</b>

Fuente: Evaluación PEI 2016 - 2020 del FOFIM

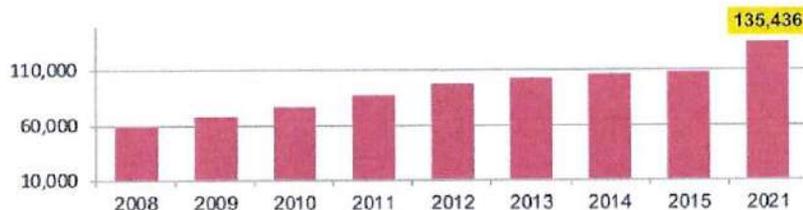
### Gráfico N° 9 Valor Bruto de Producción Cooperativas Mineras en MM \$us



Fuente: Viceministerio de Cooperativas Mineras - Boletín Informativo - Primer Semestre 2021

1er Productor más importante del País con un Valor Bruto de Producción 1.544.878.783 Millones de Dólares.

### Gráfico N° 10 Generación de Empleo Sector Cooperativo



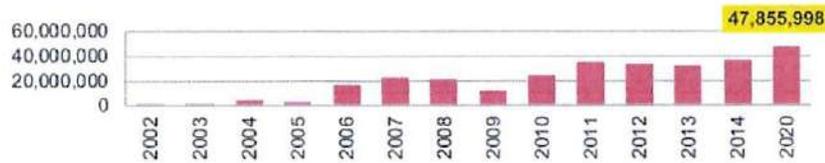
Fuente: Viceministerio de Cooperativas Mineras - Boletín Informativo - Primer Semestre 2021

135.436 Empleos (88.8% del empleo generado en el sector).



### Gráfico N° 11

#### Aporte de Regalías Mineras Cooperativas en MM \$us



Fuente: Viceministerio de Cooperativas Mineras – Boletín Informativo – Primer Semestre 2021

47.855.998 Millones de Dólares en Regalías para las regiones.

### 3.3 Análisis de Situación

Con el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se realiza un cruce de variables para identificar, por una parte, las potencialidades y los desafíos que una entidad u organización tiene ante sí; y, de otra, establecer las limitaciones que confronta y los riesgos que debe prevenir o atender, y frente a los cuales debe actuar con imaginación, prudencia y sagacidad.

El propósito principal del Análisis FODA es contar con un diagnóstico situacional de una entidad u organización en su contexto, o una visión de conjunto de su estado actual. Sin embargo, a partir de dicha comprensión es posible, como se pretende, establecer las perspectivas de intervención o actuación institucional en los diferentes ámbitos o escenarios que configura la política sectorial y que deben procurarse desde un enfoque de gestión integral. En este sentido, desde la perspectiva de la planificación estratégica institucional el Análisis FODA contribuye a perfilar un ejercicio proyectivo de los propósitos que se busca encaminar o materializar sobre la base de lo que se viene alcanzando o que se encuentra en proceso de avance, en pos de la modificación de su curso previsible o su consolidación. No obstante, para los efectos del Plan Estratégico Institucional debe perfilarse dicho ejercicio en el marco del Plan Sectorial de Desarrollo Integral de Educación 2021-2025.

Las fortalezas pueden verse como las potencialidades de desarrollo futuro sobre la base de lo que se tiene o dispone al presente; las oportunidades como los desafíos razonables a buscar o alcanzar de acuerdo con las posibilidades; las debilidades como las limitaciones severas o aquellas situaciones o condiciones que frenan los procesos, se interponen en el camino u obstaculizan la gestión institucional; y, por último, las amenazas pueden verse como los riesgos que se corre en caso de no realizarse las acciones o adoptarse las medidas de política institucional pertinentes, oportunas o efectivas, de acuerdo con la situación presente y las perspectivas de futuro.



Para una mejor demarcación de sus alcances, el Análisis FODA busca explorar los aspectos de un sistema institucional u organizacional, su marco legal, sus procesos e instrumentos, sus recursos (materiales o físicos, económicos o financieros) y capacidades humanas; en suma, los elementos del contexto interno y externo que condicionan o influyen en su comportamiento o desempeño.

En ese sentido, el análisis situacional del FOFIM, obtenido a través del Análisis FODA, adquiere nuevas connotaciones cuando se lo aborda desde la perspectiva del proceso de la planificación estratégica institucional. Porque es desde esta perspectiva que se visualizan los procesos de la gestión institucional sobre los cuales debe situarse la atención, puesto que esa articulación así entendida define el carácter del Plan Estratégico Institucional. En el Análisis FODA de una organización o entidad, convencionalmente se identifican las fortalezas (o potencialidades), las oportunidades (o desafíos), las debilidades (o limitaciones) y las amenazas (o riesgos), con las que cuenta o que tiene ante sí. En el caso del FOFIM, este análisis debe referirse necesariamente a su condición de entidad descentralizada, esto es, con una serie de atribuciones y competencias que entrañan responsabilidades emergentes de su actuación en las esferas cooperativizadas relacionadas con el sector minero; por ello, debe considerar su desglose en las distintas dimensiones de esa actuación, que son propias de la gestión institucional pública, a saber:

- el **ámbito político y social**, que se refiere a las actuaciones institucionales vinculadas con la esfera de la decisión política y su impacto o influencia sobre los actores concernidos con el sector;
- el **ámbito administrativo e institucional**, que se relaciona con la esfera de la organización y la gestión pública, que incide en el desenvolvimiento institucional, propiamente, tanto como en la gestión de la entidad y sus procesos administrativos;
- el **ámbito económico y financiero**, que se asocia a todos los aspectos de la gestión de financiamiento o apalancamiento de recursos, y de la programación y ejecución presupuestaria, la recuperación de préstamos, generación de ingresos por intereses y por extensión a las temáticas económicas y afines que tienen incidencia en esta materia.

La matriz FODA del FOFIM presentada a continuación, contiene los elementos principales percibidos por los servidores públicos en su conjunto, a través de reuniones y un taller auspiciados por las autoridades y realizados en el seno de la Entidad.



## Matriz FODA del FOFIM

### Fortalezas

#### En lo Político y Social

- Institución pública descentralizada, reconocida en el área minera y posicionada a nivel nacional.
- Única institución de fomento financiero al sector productivo de la minería cooperativizada a nivel nacional.
- Institución estratégica que se constituye en el eje fundamental, para el apoyo a las actividades de las cooperativas mineras en el incremento de sus niveles de productividad.

#### En lo Administrativo Institucional

- Institución pública descentralizada con autonomía jurídica, administrativa, técnica y económica para el fomento de las cooperativas.
- Contratación de personal competente y con experiencia en los diferentes cargos del FOFIM.
- FOFIM tiene la predisposición de disponer de todos los recursos humanos y materiales para desempeñar las funciones asignadas.
- Compromiso del personal institucional para el logro de los objetivos.
- Objetividad, imparcialidad y responsabilidad en las actividades que realiza el FOFIM para la otorgación de préstamos a las cooperativas.
- Propiciar la normativa, lineamientos e instrumentos para mejorar la gestión pública del FOFIM.
- Capacidad de generar lineamientos y directrices para la planificación y ejecución del presupuesto del FOFIM
- Relacionamento directo con las cooperativas, así como la coordinación entre las direcciones del FOFIM

#### En lo Económico y Financiero

- Aplicación de tasas de interés bajas y conforme a normativa vigente, con requisitos accesibles y cuotas de pago con montos menores para las cooperativas mineras.
- Existencia de recursos para cubrir la demanda de préstamos de las cooperativas mineras.
- Plan de pagos con tiempos convenientes.
- Cuotas de pago del préstamo con importes acordes a la capacidad de pago de la cooperativa.

### Oportunidades

#### En lo Político y Social

- Fortalecimiento al sector minero cooperativizado, a través de la otorgación de préstamos y apoyo técnico y para la mecanización e industrialización de las actividades productivas mineras.
- Posibilidad para el acceso a los avances tecnológicos de alta gama para la adquisición de equipos y maquinarias para la cadena productiva minera.
- Promover un mayor nivel de empleabilidad, al aumentar la capacidad operativa en la cadena productiva de las cooperativas mineras y sus familias.
- Se tiene un buen relacionamiento y coordinación con el Ministerio de Minería y Metalurgia.
- Sector productivo representativo de la cadena productiva minera para visibilizar la imagen y gestión institucional.
- Contacto directo con las cooperativas relacionadas a la otorgación de préstamos.
- Organizaciones matrices del sector cooperativo minero, dispuestos a sostener relaciones de coordinación interinstitucional.

#### En lo Administrativo Institucional

- Ley N° 535 de Minería y Metalurgia respaldada en la Constitución Política del Estado y el D.S. N° 0233 constituye el marco legal que consolida el fomento e incentivo al sector estratégico de la minería.
- Se tiene un marco jurídico favorable para la otorgación de préstamos.
- Avances tecnológicos, permiten desarrollar, estrategia comunicacionales e información a nuestros potenciales clientes.
- Si bien se dispone de una gran parte de los reglamentos específicos de los sistemas de administración y control gubernamental para regular el funcionamiento del FOFIM; sin embargo, se deben actualizar de acuerdo a la nueva estructura organizacional y disposiciones legales vigentes

#### En lo Económico y Financiero

- Estabilidad en el tipo de cambio del dólar respecto a la moneda nacional.
- Recursos públicos destinados a préstamos y asistencia técnico administrativa en la otorgación de los mismos, para el sector minero cooperativizado.



- Políticas públicas garantizan la estabilidad macroeconómica y crecimiento económico sostenido del Estado Plurinacional.
- Condiciones de financiamiento favorables, en comparación con la banca tradicional.
- Acceso irrestricto a la información y documentación de las cooperativas.
- Aprovechar la situación económica coyuntural con el fomento e incentivo en la cadena productiva del sector minero cooperativizado.

## Debilidades

### *En lo Político y Social*

- Falta de difusión y comunicación de las actividades institucionales ante los actores del sector y beneficiarios directos.

### *En lo Administrativo Institucional*

- Inestabilidad laboral por la excesiva rotación de servidores públicos en la entidad por contrataciones de personal eventual.
- Niveles salariales inferiores en relación a la escala vigente para el sector público con similares responsabilidades.
- Limitación para la toma de decisiones de la gestión operativa del FOFIM por parte de la Dirección General Ejecutiva, a partir de la insuficiente delegación de atribuciones de parte del Directorio del FOFIM.
- Demora por la burocracia en los trámites administrativos para protocolización de contratos y otras actividades para la otorgación y desembolso de préstamos.
- Infraestructura y equipamiento tecnológico insuficiente para el normal desarrollo de actividades institucionales.
- Insuficiente personal técnico para la evaluación, seguimiento y recuperación de los préstamos del FOFIM.
- Obsolescencia de tecnología en el manejo de información.
- Reducidas actividades de capacitación para el personal de FOFIM.

### *En lo Económico y Financiero*

- Alta mora en la cartera de préstamos otorgados.
- Inoportuna gestión de los procesos de cobranza judicial efectuados por el FOFIM.

## Amenazas

### *En lo Político y Social*

- Factores naturales climáticos y de salud desfavorables para el desarrollo de la actividad minera cooperativizada.
- Falta de información sobre la cadena productiva minera cooperativizada.
- Informalidad en las operaciones de la cadena productiva por parte de las cooperativas mineras.

### *En lo Administrativo Institucional*

- Falta de documentación e información de los préstamos otorgados y su recuperación de los mismos.
- Falta de mecanismos de seguridad sobre la integridad y existencia de información que genera el FOFIM

### *En lo Económico y Financiero*

- La monopolización internacional en la compra de minerales.
- Elevado nivel de informalidad sobre la pertenencia de los bienes y activos fijos de las cooperativas que requieren un préstamo.
- Precios elevados de maquinaria y equipos, por parte de los proveedores nacionales e internacionales.
- Falta de control de los préstamos otorgados por parte de las cooperativas mineras, debido a la rotación de la elite dirigencial en la dirección de las cooperativas mineras, así como la inadecuada administración de los recursos en las cooperativas mineras.
- Retardación del órgano judicial en instauración de los procesos judiciales y ausencia de colaboración en la recuperación de los recursos públicos a favor del FOFIM.
- Variación en la cotización de los minerales en el mercado internacional.
- Limitada inyección de nuevos recursos económicos para cubrir la demanda de préstamos de las cooperativas mineras.



- Ausencia de gestión, supervisión y control para la recuperación de los préstamos otorgados a las cooperativas mineras.

### Balance de las Oportunidades y Amenazas, y de las Fortalezas y Debilidades

A partir de las percepciones expuestas en la matriz precedente se puede arribar a nuevas apreciaciones tanto de carácter valorativo y (auto) crítico, como de sentido proyectivo y exploratorio, como resultado de una aproximación a las situaciones y condiciones por las que actualmente viene atravesando o ha logrado alcanzar la Entidad. Aquellas están identificadas mediante los enunciados surgidos desde los diversos ángulos de mira contenidos en el análisis situacional, y reflejadas en las interacciones tales que configuran un panorama de amplio espectro en el que se perfilan nuevos desafíos u oportunidades debidos a las condiciones propicias establecidas o vigentes, así como las potencialidades aprovechables; asimismo, se vislumbran las limitaciones debidas a las condiciones desfavorables latentes, y los riesgos previsibles en el actual contexto, pero también impredecibles por su propia dinámica compleja.

La Matriz FODA refleja en los cuatro cuadrantes convencionales estas dimensiones y permiten ubicar la naturaleza de las situaciones o condiciones propicias alcanzadas o aquellas desfavorables confrontadas hasta el presente; cuya identificación y alcance o contenido servirán como los nuevos señalamientos susceptibles de tomarse en cuenta para la gestión institucional a desarrollarse durante el quinquenio.

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

#### Potencialidades (FO)

- Valer que somos la única institución de fomento financiero para el sector minero cooperativizado, tomando en cuenta que éste es representativo, además de tener contacto directo y disposición a sostener relaciones de coordinación interinstitucional.
- Aprovechar que somos una entidad estratégica que se constituyen en un eje fundamental para el apoyo a las actividades mineras que promueve mayores índices de generación de empleos, aumento de capacidad operativa en las cooperativas y sus familias.
- Elaborar y proponer normativa, lineamientos e instrumentos para mejorar la gestión del FOFIM, tomando en cuenta que se tiene un marco jurídico favorable para la otorgación de préstamos como fomento e incentivo al sector estratégico de la minería.
- Tomar en cuenta las tasas accesibles en comparación

#### Desafíos (DO)

- Mayor difusión y comunicación de las actividades institucionales y de gestión ante los actores del sector y beneficiarios directos.
- Contar con reglamentos actualizados de acuerdo a la nueva estructura organizacional para agilizar trámites administrativos, para protocolización de contratos y otras actividades para la otorgación y desembolso de préstamos.
- Contar con un marco legal consolidado, contribuye para la toma de decisiones de la gestión operativa del FOFIM por parte de la Dirección General Ejecutiva y el Directorio.
- Contar con requisitos y tasas de intereses accesibles, en comparación con la banca tradicional para contar con una cartera de préstamos sin mora



con la banca y aprovechar los recursos para cubrir la demanda de préstamos a las cooperativas mineras.

### Riesgos (FA)

- Brindar información de fomento financiero al sector productivo de la minería cooperativizada a nivel nacional.
- Contar con información oportuna y segura donde el personal disponga de la documentación para la otorgación de préstamos de manera objetiva, imparcial y responsable.
- Contar con recursos para cubrir la demanda de préstamos de las cooperativas mineras tomando en cuenta los precios competitivos de maquinaria y equipos, por parte de los proveedores nacionales e internacionales.
- Recuperar los recursos otorgados mediante préstamos de las cooperativas mineras producto de la recuperación vía administrativo y judicial de los mismos.

### Limitaciones (DA)

- Difundir y comunicar las actividades institucionales ante los actores del sector y beneficiarios directos.
- Contar con tecnología en el manejo de información para contar con documentación segura oportuna sobre los préstamos otorgados.
- Contar con estabilidad laboral servidores públicos en la entidad garantiza mecanismos de seguridad sobre la integridad y existencia de información que genera el FOFIM.
- Aplicación de mecanismos de gestión de cobranza efectuados por el FOFIM en la recuperación de los recursos públicos efectivos mediante los préstamos, evite mora e instauraciones en los procesos judiciales.
- Supervisar y controlar la recuperación de los préstamos otorgados a las cooperativas mineras para cubrir con nuevas demandas demanda de préstamos de forma oportuna.

El FOFIM proyecta una imagen institucional positiva donde contará con estabilidad financiera, calidad en todos los procesos y personal altamente capacitado, ante la sociedad boliviana y ello permitirá trascender las fronteras nacionales como entidad de referencia siendo la única institución de fomento financiero al sector de la minería cooperativizada a nivel nacional, a través del liderazgo ejercido como una institución estratégica que se constituye en el eje fundamental, para el apoyo a las actividades de las cooperativas mineras y el incremento de sus niveles de productividad, conduciendo a una paulatina consolidación del FOFIM, siendo una de las premisas de la entidad es "...ser parte de la reactivación minera encabezada por el Ministerio de la Minería y Metalurgia y continuar trabajando en favor del sector minero cooperativizado".

Por lo tanto, como se observa en la matriz precedente, 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 FOFIM, vale decir son acciones de carácter sustantivo, las cuales comprometen la eficiencia de la institución, por tanto efectuando un análisis, si la estrategia institucional se orienta al fortalecimiento institucional, se corre el riesgo de descuidar las atribuciones sustantivas del FOFIM, entonces la estrategia institucional debe enfocarse a Maximizar nuestras Fortalezas y Minimizar nuestras Debilidades a través de las estrategias y acciones definidas.



### 3.4 Áreas de Éxito, Factores Críticos de Éxito y Políticas Institucionales

Tomando en cuenta que un área de éxito refiere a la dimensión o perspectiva de la visión que deben permitir a la entidad arribar a ésta, se ha identificado la siguiente y más importante área de éxito; asimismo, están constituidas por los Factores Críticos de Éxito (FCE), es decir, los elementos individuales que consideramos esenciales para cumplir nuestra visión. La agrupación de factores críticos de éxito afines, sobre la base de un criterio de priorización, definen una perspectiva o área de éxito.

Respecto a la política, marca la ruta estratégica de acción para la concreción de la visión mediante los FCE.

#### Cuadro N° 18

#### Identificación de Áreas de Éxito, Factores Críticos de Éxito y Políticas Institucionales

<i>Áreas de Éxito</i>	<i>Factores Críticos de Éxito (FCE)</i>	<i>Políticas Institucionales</i>
Soluciones de financiamiento y asistencia técnico administrativo para optimizar la cadena productiva minera cooperativizada.	<p>Incrementar el número y cobertura territorial de colocaciones de nuevos préstamos con menor riesgo en el sector de la minería cooperativizada</p> <hr/> <p>Administrar registrar y controlar los recursos públicos otorgados al momento de su desembolso y la recuperación del préstamo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar de las condiciones</b> de financiamiento del sector.</li> <li>• Propiciar <b>nuevas formas de reglamentación</b> de acuerdo a la categorización o tipos de explotación de mineral para el sector cooperativo minero.</li> <li>• Fortalecer la gestión de <b>captación de nuevos recursos económicos</b> para el sector cooperativo minero.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asistencia técnico administrativo</b> para la otorgación y recuperación del préstamo.</li> <li>• <b>Socialización y orientación</b> para la otorgación y el pago de préstamos financiados por el FOFIM.</li> <li>• <b>Racionalización y sistematización</b> de los procesos para la otorgación y pago de préstamos financiados por el FOFIM.</li> <li>• Implantación de un <b>sistema de monitorio</b> de la gestión pública.</li> </ul>



<p>Evaluar la cartera de préstamos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguimientos</b> periódicos sobre la cartera de préstamos.</li> <li>• <b>Supervisión</b> y monitoreo de la cartera de préstamos.</li> <li>• Implementación de <b>sistemas de alerta temprana</b> sobre préstamos financiados por el FOFIM</li> </ul>
<p>Gestión administrativa financiera utilizados para el cumplimiento de las metas del FOFIM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transparentar el manejo de los recursos públicos</b> destinados a la otorgación de préstamos, así como la necesidad y respaldo de los gastos operativos del FOFIM.</li> </ul>

## 4 OBJETIVOS Y EST RATÉGIAS INSTITUCIONALES

Dan cuenta de las aspiraciones que la Entidad Pública pretende lograr en los siguientes 5 años. Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los objetivos institucionales en el marco de sus atribuciones y su Enfoque Político. En el marco del Enfoque Político, se deben elaborar Objetivos Estratégicos Institucionales correspondientes a:

- Los productos sustantivos de la entidad que contribuyen avanzar en el cumplimiento de los Resultados.
- Los productos administrativos que contribuyen a generar los productos sustantivos de la entidad

Las Estrategias u Objetivo Estratégicos se traducen en los Objetivos de Gestión Institucional, cuando se transita desde la planificación estratégica hacia la gestión institucional, permitiendo la intervención del FOFIM. Dicha traducción necesaria se produce a afectos de la programación anual y por lo mismo, se plasma a través de los Planes Operativos Anuales, donde se inscribe la programación financiera o presupuestaria correspondiente y los grados de ejecución física o material. Producto de lo analizado, FOFIM se ha planteado un **Objetivos Estratégicos (OEI)**:

### Resultados del PDES, PSDI/PEM O PTDI

4.1.1 Se han efectuado proyectos de prospección y exploración en minería e hidrocarburos.



### Objetivo Estratégico Institucional (OEI)

*Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64,43% al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.*



Línea Base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025
100%	64,43%	0,00%	14,64%	15,98%	16,74%	17,07%
197.629.119,00	127.338.058,07	0,00	28.941.560,00	31.572.270,05	33.085.623,83	33.738.604,19

Las Estrategias Institucionales, son directrices que orientan a la determinación de las acciones adecuadas para alcanzar los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Entidad Pública. Las Estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos y las Acciones Estratégicas institucionales corresponden a los productos que desencadenan de los Objetivo Estratégicos tal como puede apreciarse en los cuadros siguientes:

### Cuadro N° 19

#### Definición de Estrategias Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional	Estrategias Institucionales
Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64,43 % al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la gestión en la otorgación de préstamos.</li> <li>Fortalecer el manejo de la cartera de préstamos del FOFIM.</li> <li>Promover el fortalecimiento institucional, con sostenibilidad financiera.</li> </ul>

### Cuadro N° 20

#### Identificación de Acciones Estratégicas Institucionales y Articulación con los Resultados del PDES Según Corresponda

Resultados del PDES, PSDI/PEM O PTDI	Objetivo Estratégico Institucional	Acciones Estratégicas Institucionales
Se han efectuado proyectos de prospección y exploración en minería e hidrocarburos.	Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64,43% al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la oferta de préstamos.</li> <li>Adecuado manejo en la otorgación y recuperación de préstamos.</li> <li>Control, seguimiento y evaluación de la cartera de préstamos.</li> <li>Gestionar eficaz y eficientemente la administración, control y transparencia del FOFIM.</li> </ul>



## 5 PLANIFICACIÓN

### 5.1 Diseño del Plan

La propuesta de la entidad para contribuir a la implementación del PDES y el PDSMM, rumbo a la Agenda Patriótica 2025, tiene la siguiente estructura:

#### 5.1.1 Estructura del Plan de Desarrollo Económico y Social *“Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”*

Conforme lo establece el Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) *“Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”*, aprobado mediante Ley 1407 de 09 de noviembre de 2021, se ha realizado la revisión de la Estructura del PDES, a efecto de determinar el Sector, Pilar, Eje, Meta, Resultado y Acción de la Agenda Patriótica Estratégica del Estado, en la cual FOFIM debe enmarcarse. 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 del FOFIM; sin embargo, es viable su vinculación y contribución con el Pilar 7, Eje 4, Meta 4.1, Resultado 4.1.1 y Acción 4.1.1.2, conforme se expone en el siguiente cuadro:

#### Cuadro N° 21

**Contribución y Vinculación según Estructura del PDES *“Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”***

PEI 2021 - 2025					
Sector	Pilar	Eje	Meta	Resultado	Acción
Sector 14	Pilar 7 (PDES)	Eje 4 (PDES)	Meta 4.1 (PDES)	Resultado 4.1.1 (PDES)	Acción 4.1.1.2 (PDES)
Minero	Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales	Profundización del proceso de industrialización de los Recursos Naturales	Impulsar la Prospección, Exploración y Explotación Sustentable de los Recursos Naturales con Cuidado del Medio Ambiente en Armonía con la Madre Tierra	Se han Efectuado Proyectos de Prospección y Exploración en Minería e Hidrocarburos. (Contribuye)	Ejecutar nuevos proyectos de prospección, exploración y explotación en el sector minero metalúrgico (Contribuye)

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.

## 5.1.2 Identificación de la Entidad, Responsable, Resultado del PDES, PSDI, PEM o PTDI, Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales

### Cuadro N° 22

#### Identificación del Sector, Responsable y Resultado del PDES, PSDI, PEM o PTDI, Según Corresponda

Sector	Entidad	Responsable Áreas Organizacionales	Resultado del PDES, PSDI/PEM o PTDI
14 Minero	130 Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Integral de Préstamos</li> <li>• Dirección de Asuntos Jurídicos</li> <li>• Dirección Administrativa Financiera</li> </ul>	4.11 Se han Efectuado Proyectos de Prospección y Exploración en Minería e Hidrocarburos. (Contribuye)

### Cuadro N° 23

#### Descripción de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales

PEI 2021 - 2025	
Cód.	Descripción del Resultado Institucional (Impacto) (Objetivo Estratégico institucional)
1	<p>Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64,43% al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.</p> <p><b>Ampliar la oferta de préstamos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha realizado colocaciones de préstamos a las cooperativas mineras.</li> <li>• Se ha realizado la socialización sobre otorgación de préstamos a nivel nacional al 70% de las cooperativas mineras</li> <li>• Adecuación de la normativa (D.S. N° 0233) que permita la ampliación del plazo de vigencia del FOFIM y nuevas fuentes de financiamiento para el alcance de los servicios.</li> </ul> <p>Adecuado manejo en la otorgación y recuperación de préstamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización y sistematización de las actividades y operaciones del FOFIM.</li> <li>• Categorización por tipo de sector de explotación minera (Reglamentos Operativos - No Metálicos, Auríferos y Tradicional) implementados.</li> <li>• Contar con solicitudes de préstamos aprobados por el Directorio en al menos 4,5 meses (90 días hábiles).</li> </ul> <p>Control, seguimiento y evaluación de la cartera de préstamos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha definido procedimientos de monitoreo a préstamo otorgados.</li> <li>• Se ha conformado un comité de cartera para fortalecer la gestión de riesgos en la cartera de préstamos otorgados.</li> </ul> <p>Gestionar eficaz y eficientemente la administración, control y transparencia del FOFIM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de personal competente en el área sustantiva para la otorgación de préstamos.</li> <li>• Mejorar la capacidad de gestión administrativa del FOFIM.</li> </ul>

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.



### 5.1.3 Descripción del indicador y Programación Física

#### Cuadro N° 24

#### Descripción del Indicador y Programación Física de indicadores por Acción Estratégica 1 y Estrategia 1

Objetivo Estratégico 1.		Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64.43% al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.								
Estrategia 1.		Mejorar la gestión en la otorgación de préstamos.								
Acción Estratégica 1.		Ampliar la oferta de préstamos								
Indicador	Indicador Formula	Línea Base 2020	Al 2025	Programación Física (Meta)					Ponderación	Fuente de Información
				2021	2022	2023	2024	2025		
Número de colocaciones de préstamos a cooperativas mineras	Número de colocaciones de préstamos a cooperativas mineras	58	85	0	19	21	22	23	16%	Contratos de Préstamos
Número de Cooperativas socializadas de los servicios que presta el FOFIM	Número de Cooperativas socializadas de los servicios que presta el FOFIM	0	588	0	147	147	147	147	10%	Planillas de Asistencia e Informes Técnicos
Número de normativa aprobada	Número de normativa aprobada	0	1	0	0	0	0	1	8%	Informes Técnicos

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.

#### Desarrollo y Justificación de los Resultados (Acción Estratégica – Ampliar la Oferta de Prestamos)

**Resultado:** Se ha realizado colocaciones de préstamos a las cooperativas mineras.

**Indicador:** Número de colocaciones de préstamos a cooperativas mineras.

Desde la creación el FOFIM se ha recepcionado y evaluado 73 proyectos a nivel nacional, de los cuales 58 fueron aprobados y desembolsados. Estableciéndose que el proceso en la gestión de préstamos, se ha caracterizado por:

- a) trámites burocráticos que prolongaron demoras en los plazos (presentación de la solicitud hasta la aprobación y desembolso)
- b) la falta de continuidad del personal técnico,
- c) requisitos que no fueron accesibles a las cooperativas mineras.
- d) las variaciones en las cotizaciones de los minerales, altos costos productivos.



Con estos antecedentes, durante los 12 años de vigencia institucional el promedio de colocaciones fue de 6 préstamos, con importantes resultados en las gestiones del 2013 al 2015.

Un hecho que importante a mencionar que en la gestión 2020, la Pandemia por la COVID-19, ha inmovilizado todo el aparato productivo a nivel mundial, en particular a nuestro país, paralizando a la totalidad de las cooperativas mineras, llegando a una descapitalización generalizada. A ello se agrega, la nefasta administración del FOFIM en el periodo del golpe de estado de noviembre 2019 hasta noviembre del 2020, afectando negativamente a la recuperación de cartera del FOFIM.

La actual administración, ha venido trabajando en la reconstrucción de la gestión institucional, orientando todos los esfuerzos en la reorganización técnica, administrativa, legal, que se encuentra en pleno proceso de implementación; Consiguientemente, estas acciones, están dirigidas principalmente a lograr las condiciones para mejorar la gestión de préstamos, como es el caso; estrategias de socialización del nuevo Reglamento Operativo para Prestamos, plan de comunicación e información.

De la documentación revisada, el tiempo empleado en la atención a las solicitudes de préstamo desde la recepción hasta el desembolso, en las gestiones anteriores (2009-2020) fácilmente se puede establecer más de dos años; sin embargo, para evitar tiempos muertos, se ha identificado una ruta crítica, para agilizar los trámites internos en la institución (recepción hasta el desembolso) en al menos 90 días hábiles para cada solicitud de préstamo.

Se ha establecido que los 58 préstamos efectuados, se distribuyeron de acuerdo al siguiente monto:

**Cuadro N° 25**  
**Cantidad de Préstamos Según Monto**

Descripción	Cantidad de Prestamos
Hasta 800.000	54
De 800.001 Hasta 2.000.000	17
De 2.000.001 Hasta 3.500.000	10
Más de 3.500.000	4
<b>Total</b>	<b>58</b>

Fuente: Elaboración FOFIM - DIP

Se prevé colocar 85 préstamos hasta el año 2025, de acuerdo a la siguiente programación: el año 2022 con 19 colocaciones de préstamos otorgados por la entidad, el año 2023 con 21 colocaciones, el año 2024 con 22 colocaciones y el año 2025 con 23 colocaciones. Estableciéndose que se



alcanzará más del 146% de cooperativas mineras beneficiadas en los próximos cuatro años, con préstamos, en sus diferentes modalidades.

Para su cumplimiento es urgente considerar las siguientes acciones:

1. Determinación de una ruta crítica desde la admisión de la solicitud hasta el desembolso, racionalizando el tiempo de trámite hasta 90 días hábiles.
2. El personal técnico y administrativo debe comprometer todo su esfuerzo y profesionalismo en facilitar y agilizar los procedimientos administrativos, que sean oportunos.
3. La Comisión de Préstamos, debe constituirse en un cuerpo colegiado que contribuya en viabilizar los procesos de análisis, evaluación de las solicitudes de préstamos.
4. Se requiere la participación activa del Directorio, para considerar, aprobar o rechazo de las solicitudes de préstamos.

Por cuanto, es urgente cumplir y agilizar las tareas por cada solicitud de préstamo:

### Cuadro N° 26

#### Cronograma de las Principales Tareas que se Debe Cumplir por Cada Solicitud de Préstamo

N°	Actividad	Tiempo Estimado Días hábiles	DGE	DIP	DAJ	COOP	DAF	CP	DIR
1	Solicitud de Préstamo de La Cooperativa	5							
2	Informe Preliminar Legal	10							
3	Informe Preliminar Técnico								
4	Visita In Situ	10							
5	Evaluación Técnica de Viabilidad	5							
6	Solicitud de Originales a la Cooperativa	5							
7	Entrega de Originales Cooperativa	5							
8	Informe Técnico Final	5							
9	Informe Legal Final	5							
10	Informe DAF	5							
11	Resolución del Comité de Préstamos	10							
12	Resolución del Directorio	10							
13	Contrato de Préstamo	20							
Total Aprobación		90							

Fuente: Elaboración FOFIM - DIP

A los 58 contratos de préstamos alcanzados en los doce últimos años, después del quinquenio se agregarán los 85 nuevos contratos de préstamos desembolsados, el FOFIM habrá beneficiado a 143 cooperativas mineras, que representa el 17,02% de las 840 cooperativas mineras afiliadas a FENCOMIN.



**Resultado:** Se ha realizado la socialización sobre otorgación de préstamos a nivel nacional al 70% de las cooperativas mineras

**Indicador:** Número de Cooperativas socializadas de los servicios que presta el FOFIM

El FOFIM, tiene previsto la elaboración de una Estrategia de Socialización, Difusión y Comunicación, para promover una participación plena y efectiva, a través del desarrollo de una serie de materiales de comunicación que permitan la difusión de la información entre los distintos grupos de intereses identificados. Se tiene como propósito lograr la socialización a nivel territorial y nacional promoviendo el servicio de préstamos y motivar la participación de todos los sectores. La estrategia comprende:

1. Elaboración y Emisión de información periódica.
2. Información técnica administrativa, categorización por tipo de explotación (sobre los servicios que presta el FOFIM).
3. Producir información especializada por tipo de explotación.
4. Utilización de medio comunicacionales: Redes sociales, medios electrónicos, digitales, impresos.

Se prevé efectuar 588 eventos de sociabilización en temas relacionados a la gestión de préstamos hasta año 2025 logrando divulgar la información al 70% de las cooperativas afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas Mineras de Bolivia RL (FENCOMIN R.L.) de las 840 cooperativas que tienen afiliadas, de acuerdo a la siguiente programación: por cada gestión se desarrollara 147 eventos de difusión, información y/o comunicación a partir del 2022 al 2025.

Estos eventos serán acompañados con materiales informativo, que serán actualizados periódicamente.

**Resultado:** Adecuación de la normativa (D.S. N° 0233) que permita la ampliación del plazo de vigencia del FOFIM y nuevas fuentes de financiamiento para el alcance de los servicios.

**Indicador:** Número de normativa aprobada.

El ordenamiento legal vigente en el FOFIM, en caso particular el D.S. N° 0233, que regula el funcionamiento administrativo, técnico, legal, merece ser evaluado y adecuado periódicamente a la realidad del sector minero cooperativizado. Por consiguiente, es importante considerar los siguientes aspectos:



1. **La gestión de nuevos mecanismos de financiamiento.** La limitación en una sola fuente de financiamiento, reduce significativamente, la disposición de nuevos recursos económicos para atender la demanda de nuestros beneficiarios. El propósito de esta estrategia radica fundamentalmente que se tenga una disposición legal que le permita al FOFIM gestionar nuevos recursos económicos líquidos, para atender las solicitudes de préstamos en favor de nuestras cooperativas mineras, sean estas para mejorar sus niveles de inversión y capacidad operativa.
2. **La ampliación del plazo de vigencia del FOFIM.** En consideración que la vigencia del FOFIM es hasta la gestión 2029, es necesario proponer la modificación del plazo indefinido, de esta manera se tendrá una institución pública no bancaria, que trabaje de manera permanente en favor de las cooperativas mineras.

Bajo estas consideraciones, se tiene planificado que en la gestión 2024 se procederá con la evaluación, justificación técnica, administrativa y legal a la actual normativa normatividad que regula el FOFIM, que permita efectuar la adecuación y/o modificación al D.S. 0233 que amplíe del plazo de vigencia del FOFIM y/o establezca nuevas fuentes de financiamiento para la otorgación de préstamos por parte de la entidad.

### Cuadro N° 27

#### Descripción del indicador y Programación Física de indicadores por Acción Estratégica 2 y Estrategia 1

Objetivo Estratégico 1.		Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64.43% al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.								
Estrategia 1.		Mejorar la gestión en la otorgación de préstamos								
Acción Estratégica 2.		Adecuado manejo en la otorgación y recuperación de préstamos								
Indicador	Indicador Formula	Línea Base 2020	Al 2025	Programación Física (Meta)					Ponderación	Fuente de Información
				2021	2022	2023	2024	2025		
Grado de fases de implementación de los sistemas de información de la entidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de fases del sistema implementadas}}{\text{N}^\circ \text{ de fases del sistema}} \cdot 100$	0	100%	0%	33%	66%	100%	0%	10%	Informes Técnicos
Número de Reglamentos Operativos implementados	Número de Reglamentos Operativos implementados	0	3	0	1	2	0	0	10%	Reglamentos Aprobados
Tasa de préstamos aprobados por el directorio en al menos 4,5 meses	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de préstamos aprobadas por el Directorio en al menos 4,5 meses}}{\text{N}^\circ \text{ total de préstamos aprobados por el Directorio}} \cdot 100$	0%	100%	0%	22.35%	24.71%	25.88%	27.06%	5%	Resoluciones de Comité de Préstamos y Resoluciones de Directorio

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.



## Desarrollo y Justificación de los Resultados (Acción Estratégica – Adecuado manejo en la otorgación y recuperación de préstamos)

**Resultado:** Automatización y sistematización de las actividades y operaciones del FOFIM

**Indicador:** Grado de fases de implementación de los sistemas de información de la entidad

Desde la creación del FOFIM (gestión 2009) a la fecha, se evidencia que las operaciones crediticias son registradas manualmente (en hojas Excel), sin ninguna seguridad y con alto riesgo de ser manipuladas y alteradas. Por tanto, es urgente automatizar el sistema de registro de la cartera con un software que cumpla con los requisitos tecnológicos y altamente seguro.

Se propone la automatización y sistematización de las actividades y operaciones del FOFIM, en tres fases, las que serán implementadas según prioridades:

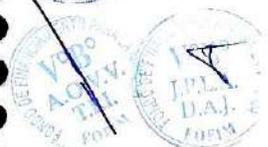
1. **Primer año 2022. Fase 1.-** Implementación del sistema de registro control del servicio de préstamo, con una plataforma para la gestión de préstamos de cartera: Apropiado a las condiciones de trabajo, fácil y comprensible en su utilización, en cuanto a registro, de solicitudes, desembolso, pagos, intereses, control de cartera, emisión de reportes, que cuente con el código abierto, que controle por multiusuario, diseñado en software accesible y soporte técnico permanente.
2. **Segundo año 2023-2024. Fase 2. –** Se debe incorporar el Módulo de Seguimiento - Supervisión – Monitoreo. Que permite disponer de alertas tempranas, para el control de cartera (vigente y vencida), que incluya una opción de proyección de cartera de colocaciones, recuperación de interés normales y en mora.

**Fase 3.-** Implementación del módulo de Consulta en línea – “Oficina virtual”. Es importante facilitar al beneficiario información, a cerca del estado de sus cuentas, sin necesidad de visitar las oficinas, efectuar la consulta sobre el estado situacional de sus trámites estando ésta a disposición las 24 horas.

**Resultado:** Categorización por tipo de sector de explotación minera (Reglamentos Operativos - No Metálicos, Auríferos y Tradicional) implementados.

**Indicador:** Número de Reglamentos Operativos implementados

Actualmente el FOFIM para la otorgación de préstamos tiene un solo ROP, que es utilizado para todos los tipos de explotación de la minería cooperativizado. De la revisión a la cartera de



préstamos, se verifica que está constituida en su mayoría por cooperativista mineros dedicadas a la explotación de oro, seguidos de los tradicionales (polimetálicos) y los no metálicos.

Por tanto, es urgente que la normativa actual debe ser adecuado conforme a la naturaleza de las cooperativas mineras y a sus propias necesidades de cada tipo de explotación minera, tomando en cuenta su complejidad, tamaño, naturaleza de las actividades.

Se plantea en la 2022, la revisión, adecuación y elaboración de un Reglamento Operativo para Préstamos para el sector aurífero y en la gestión 2023 se logrará elaborar los Reglamentos Operativos para Préstamos para los sectores tradicional y no metálicos.

**Resultado:** Contar con solicitudes de préstamos aprobados por el Directorio en al menos 4,5 meses (90 días hábiles).

**Indicador:** Tasa de préstamos aprobados por el directorio en al menos 4,5 meses

Es compromiso institucional agilizar el trámite de las solicitudes de préstamos, desde la solicitud hasta el desembolso. Para ello se propone cumplir en al menos 90 días hábiles, de acuerdo a la siguiente programación en el año 2022 el Directorio de FOFIM aprobara 19 préstamos que representará un grado de cumplimiento anual del 22,35%, el año 2023 el Directorio de FOFIM aprobara 21 préstamos que representará un grado de cumplimiento anual del 24,71%, el año 2024 el Directorio de FOFIM aprobara 22 préstamos que representará un grado de cumplimiento anual del 25,88% y el año 2025 el Directorio de FOFIM aprobara 23 préstamos que representará un grado de cumplimiento anual del 27,06%, llegando en esta última gestión a lograr un cumplimiento acumulado del 100% de préstamos aprobados por el Directorio conforme lo proyectado en el PEI/2021-2025.



### Cuadro N° 28

#### Descripción del indicador y Programación Física de indicadores por Acción Estratégica 1 y Estrategia 2

Objetivo Estratégico 1.		Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64.43% al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.								
Estrategia 2.		Fortalecer el manejo de la cartera de préstamos del FOFIM								
Acción Estratégica 1.		Control, seguimiento y evaluación de la cartera de préstamos								
Indicador	Indicador Formula	Indicador		Programación Física (Meta)					Ponderación	Fuente de Información
		Línea Base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
Número de seguimientos a la cartera de los préstamos otorgados del FOFIM	Número de seguimientos a la cartera de los préstamos	0	16	0	4	4	4	4	8%	Informes y Actas de Recepción de Documentación
Número de supervisiones a la cartera de los préstamos otorgados del FOFIM	Número de supervisiones a la cartera de los préstamos	0	85	0	19	21	22	23	8%	Actas de Visita e Informes Técnicos Finales
Número de planes de gestión de riesgos	Número de planes de gestión de riesgos	0	2	0	1	0	1	0	10%	Planes

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.

### Desarrollo y Justificación de los Resultados (Control, seguimiento y evaluación de la cartera de préstamos)

**Resultado:** Se ha definido procedimientos de monitoreo a préstamo otorgados.

**Indicador:** Número de seguimientos a la cartera de los préstamos otorgados del FOFIM.

**Indicador:** Número de supervisiones a la cartera de los préstamos otorgados del FOFIM.

Por los resultados obtenidos, al estado situacional de la cartera, se evidencia que el FOFIM a través de las direcciones operativas, no han asumido con responsabilidad, mucho menos a implementado controles de seguimiento posterior a los préstamos otorgados a las cooperativas mineras, afectando negativamente en recuperación de cartera.

Se plantea efectuar tareas de **seguimiento**, con informes en cada gestión, por cuanto se establecerá mecanismos de control, bajo las siguientes condicionantes:



1. Las tareas deben ser planificadas y periódicas en función a su plan de pagos, así como los planes de producción establecidos en las Declaraciones Juradas y los Proyectos a Diseño Final (modalidades).
2. La revisión periódica del estado situacional de la cartera, permitiendo tener un control personalizado y adecuado de las cooperativas mineras y mejorando el tiempo de respuesta a posibles contratiempos que se puedan presentar sobre el estado de la cartera.

Con estas acciones, se logrará controlar y disminuir la cartera en mora, contar con una base de datos confiable, permitiendo alcanzar procedimientos adecuados de monitoreo a los préstamos otorgados.

Se prevé efectuar 16 seguimiento a la cartera de préstamos otorgados por el FOFIM hasta el año 2025, considerando que estos seguimientos se efectuaran al estado de situación de la cartera de préstamos acontecidos en un trimestre, por lo que se prevé efectuar cuatro seguimientos en forma periódica, a la conclusión de cada gestión (cada trimestre).

Respecto a la ejecución de la **Supervisión In-Situ**, debe ser una práctica continua en el FOFIM, la revisión verificación de la documentación en el mismo lugar, es fundamental, esta tarea será desarrollada considerando:

1. Antes de la aprobación de la solicitud de préstamos. Es determinante la verificación de la información proporcionada por las cooperativas mineras, a objeto de constatar, las reservas del yacimiento, infraestructura, maquinaria, equipo ofrecido en calidad de garantía validación de informes económico financieros.
2. Posterior a la firma del contrato de préstamo. Se debe realizar de manera periódica, a las fases de instalación de la maquinaria y equipo, al cronograma del plan de trabajo, verificación de las inversiones, flujos de caja, aportes propios, las garantías ofrecidas.

Se tiene programado efectuar las supervisiones a las 85 colocaciones nuevas a la cartera de préstamos otorgados por el FOFIM hasta el año 2025, considerando que estas supervisiones se efectuaran al cumplimiento del Proyecto a Diseño Final y/o Declaración Jurada Técnica, Económica, Financiera y Legal, para el cual fue solicitado el financiamiento de fomento por el FOFIM. Por lo que por lo que se prevé efectuar 85 supervisiones hasta el 2025, de acuerdo a la siguiente programación en el año 2022 se efectuara 19 supervisiones al cumplimiento del proyecto financiado así como del cronograma del plan de pagos del préstamo otorgado, en el año 2023 se efectuara 21 supervisiones al cumplimiento del proyecto financiado así como del cronograma del plan de pagos del préstamo otorgado, en el año 2024 se efectuara 22 supervisiones al cumplimiento del proyecto financiado así como del cronograma del plan de pagos del préstamo otorgado, y en el año 2025 se efectuara



23 supervisiones al cumplimiento del proyecto financiado así como del cronograma del plan de pagos del préstamo otorgado.

**Resultado:** Se ha conformado un comité de cartera para fortalecer la gestión de riesgos en la cartera de préstamos otorgados.

**Indicador:** Número de planes de gestión de riesgos.

El Comité de Cartera, es el organismo responsable de analizar, evaluar, las solicitudes de préstamos presentados por las cooperativas mineras, aplicando el ROP.

Se tiene previsto elaborar dos planes de gestión de riesgos para la recuperación de los préstamos otorgados por el FOFIM hasta el año 2025, de acuerdo a la siguiente programación en el año 2022 y en el año 2024 se emitirá un plan de gestión de riesgos, considerando el estado situacional de la cartera de préstamos, donde se establezca acciones concretas para mitigar los riesgos en la otorgación y recuperación de préstamo por parte del FOFIM.

### Cuadro N° 29

#### Descripción del indicador y Programación Física de indicadores por Acción Estratégica 1 y Estrategia 3

Objetivo Estratégico 1.		Incrementar la tasa de préstamos (en Bs.) del 64.43% al 2025, para promover la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional.								
Estrategia 3.		Promover el fortalecimiento institucional, con sostenibilidad financiera								
Acción Estratégica 1.		Gestionar eficientemente y eficazmente la administración, control y transparencia del FOFIM.								
Indicador	Indicador			Programación Física (Meta)					Ponderación	Fuente de Información
	Formula	Línea Base 2020	Al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
Número de cursos de capacitación especializado y/o actualización en áreas específicas dirigido al personal del FOFIM	Número de cursos de capacitación especializados y/o actualización	0	14	2	3	3	3	3	5%	Plan de Capacitación
Porcentaje de recuperación de préstamos (intereses corrientes)	$\frac{\text{Ejecución del presupuesto de gasto de funcionamiento}}{\text{Total presupuesto de gasto de funcionamiento programado}} \times 100$	Bs2.622.978	100%	12%	22%	22%	22%	22%	10%	Reportes SIGEP e Informes
	$\frac{\text{Ingreso percibidos por concepto de Intereses}}{\text{Total recursos programados por concepto de intereses}} \times 100$	Bs4.325.040	100%	26%	9%	17%	24%	24%		

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.



## Desarrollo y Justificación de los Resultados (Gestionar eficientemente y eficazmente la administración, control y transparencia del FOFIM.)

**Resultado:** Disponer de personal competente en las áreas técnicas y administrativas para la otorgación de préstamos

**Indicador:** Número de cursos de capacitación especializado y/o actualización en áreas específicas dirigido al personal del FOFIM

Contar con personal competente, es demostrar solvencia en el ejercicio de su labor y por ello ser digno de confianza. Más allá de meras habilidades o destrezas, el ser verdaderamente competente implica la demostración de un afán permanente por conocer y dominar el área de gestión que se encarga, además permite a los funcionarios planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la institución; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores.

En el marco del sistema de Administración de Personal del Ley N° 1178, se encuentra el subsistema de Capacitación Productiva, que establece que todos los servidores públicos comprendidos también el personal eventual, se debe realizar la capacitación en el área relacionada al desarrollo de las funciones.

Se planifica efectuar 14 eventos de capacitación especializada y/o de actualización técnica para el personal técnico de la Dirección Integral de Prestamos hasta el año 2025, de acuerdo a la siguiente programación en el año 2022 se efectuara dos eventos de capacitación especializada y/o de actualización de normatividad técnica para el personal de las áreas sustantivas de la entidad, en las gestiones del 2023 al 2025 se efectuara tres eventos de capacitación especializada en cada año, en las áreas de geología, minería y metalurgia para el personal técnico operativo de la DIP.

**Resultado:** Mejorar la capacidad de gestión administrativa del FOFIM.

**Indicador:** Porcentaje de recuperación de préstamos (intereses corrientes).

Corresponde mejorar los servicios administrativos y financieros que son productos intermedios (insumos) imprescindibles para la obtención de los productos finales, entre sus principales servicios se encuentran los procesos de contratación, suministros de almacenes, activos fijos, servicios de contratación, servicio de pasajes y viáticos para el personal del FOFIM, registro presupuestario, contable, tesorería y servicios de tecnologías de información y comunicación.



La correcta administración de los recursos económicos para el funcionamiento institucional promoverá el fortalecimiento, con sostenibilidad financiera, siendo importante la priorización de gastos y uso eficiente de los recursos generados producto de los intereses percibidos. Siendo que el gasto no se lo ejecuta por ejecutar, más al contrario, se realiza en función a los objetivos planteados siendo que el gasto realizado genere recursos en beneficio de la institución.

Tomando en cuenta que la parte administrativa corresponde a la parte indirecta para la otorgación de préstamos que a su vez se considera en un pilar importante ya que contribuye a lo sustantivo, nuestra concepción como entidad es de ser auto sostenibles a diferencia de otras entidades públicas; sin embargo, todas las actividades técnicas, económicas, administrativas y jurídicas de la entidad, se enmarcan en el cumplimiento de la normativa interna, a partir de la implementación de las Normas específicas que regulan la Ley N° 1178.

Una de las características importantes para mejorar la capacidad de gestión administrativa, es contar con personal idóneo al cargo acorde a las características de la institución, para ello es ineludible ampliar el conocimiento especializado del personal interno de la entidad, para el cumplimiento eficiente de las actividades, en cada una de las áreas.

En lo que respecta al gasto, el año 2020 con un importe de Bs2.822.978,00, que se prevé efectuar un gasto administrativo por un importe de Bs17.784.569,00 hasta el año 2025, mostrando una mejora en la gestión de la capacidad de pago en relación a los montos de préstamos otorgados en el periodo del PEI/2021-2025, de acuerdo a la siguiente programación en el año 2021 se efectuara gastos administrativos por el importe de Bs2.059.899,00 que representa el 11,58% de los fondos a gastar en dicho periodo, en el año 2022 se efectuara gastos administrativos por el importe de Bs3.872.689,00 que representa el 21,78% de los fondos a gastar en dicho periodo, en el año 2023 se efectuara gastos administrativos por el importe de Bs3.911.416,00 que representa el 21,99% de los fondos a gastar en dicho periodo, en el año 2024 se efectuara gastos administrativos por el importe de Bs3.950.530,00 que representa el 22,21% de los fondos a gastar en dicho periodo, y en el año 2025 se efectuara gastos administrativos por el importe de Bs3.990.005,00 que representa el 22,44% de los fondos a gastar en dicho periodo, llegando al final de este periodo a recuperar el 100% de lo presupuestado por este concepto

El Tercer Indicador "Porcentaje de recuperación de préstamos (Intereses corrientes) Ingresos percibidos por concepto de intereses" cuyo resultados es "Mejorar la capacidad de gestión administrativa del FOFIM", que tiene como línea de base el año 2020 con un importe de Bs4.325.040,00, que se prevé recuperar intereses corrientes por un importe de Bs15.450.011,00 hasta el año 2025, donde se prevé efectuar una gestión adecuada de recuperación de intereses de



los préstamos otorgados, tal que permita el auto financiamiento para los gastos administrativo con fondos recuperados en la misma gestión sin recurrir a los fondos que se dispone en caja bancos, de acuerdo a la siguiente programación en el año 2021 se efectuara la recuperación del importe de Bs4.009.488,00 que representa el 25,95% de los fondos a recuperar, en el año 2022 se efectuara la recuperación del importe de Bs1.372.689,00 que representa el 8,88% de los fondos a recuperar, en el año 2023 se efectuara la recuperación del importe de Bs Bs2.651.377,00 que representa el 17,16% de los fondos a recuperar, en el año 2024 se efectuara la recuperación del importe de Bs3.699.754,00 que representa el 23,95% de los fondos a recuperar, y en el año 2025 se efectuara la recuperación del importe de Bs3.716.703,00 que representa el 24,06% de los fondos a recuperar, llegando al final de este periodo a recuperar el 100% de lo presupuestado por este concepto.

De un análisis, comparativo a los indicadores de Ingresos Percibidos por Concepto de Intereses y Ejecución de Presupuesto de Gasto de Funcionamiento, la mejora de la capacidad de gestión administrativa del FOFIM, se dará en la medida que se logre la sostenibilidad económica financiera, donde los gastos de funcionamiento necesarios para el normal ejercicio de las funciones de la entidad, sean financiados con la recuperación de los intereses corrientes generados.

### 5.1.4 Territorialización de Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales

#### Cuadro N° 30

#### Territorialización de Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales

PEI 2021 - 2025 Territorialización							
Cód.	Dpto.	Cód.	Región	Cód.	Municipio	Urbano/Rural	Distrito
10	Nacional	10	Nacional	10	Nacional	Nacional	Nacional

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.

En lo que respecta a la Territorialización, el alcance de los préstamos que otorga el FOFIM tal como lo establece el Art. N° 91 de la Ley N° 535 "...objeto es otorgar préstamos de fomento y asistencia técnico administrativa en toda la cadena productiva a favor de las cooperativas mineras, representadas por FENCOMIN..." que estas se encuentran distribuidas en todo el territorio nacional.

Siendo importante precisar que, a lo largo de la vida del FOFIM, los departamentos beneficiados con préstamos otorgados fueron: La Paz, Potosí, Oruro y Cochabamba, teniendo como desafío ampliar la cobertura a nivel territorial y beneficiar a las demás cooperativas establecidas en todo



el territorio nacional, para ello se tomarán acciones y tareas planificadas en los Planes Operativos Anuales (POAs) de cada gestión.

### 5.1.5 Presupuesto Quinquenal

A fin de determinar el costo de la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), se efectuó la proyección de recursos y gastos que dispondrá el FOFIM en el periodo 2021 a 2025, considerando lo siguiente.

La proyección del presupuesto quinquenal se procede con la proyección de ingresos a través de la otorgación de préstamos para las gestiones 2022, 2023, 2024 y 2025 con la recuperación de capital de la cartera vigente, cartera reprogramada y proyección de préstamos futuros con la cuenta caja bancos, en el propósito que la proyección de estos recursos producto de los intereses sean destinados a gastos administrativos y de funcionamiento del FOFIM.

El análisis de la proyección de los intereses generados por la otorgación de préstamos se realizó por gestión, considerando que la recuperación de la colocación de cartera tiene un plazo de 2 a 3 años como máximo, considerando lo siguiente:

- Proyecciones de ingresos por recuperación de intereses de la cartera vigente.
- Proyecciones de ingresos por recuperación de intereses de la cartera vigente proyectada de las gestiones 2022, 2023, 2024 y 2025.
- Proyecciones de ingresos por recuperación de intereses de la cartera reprogramada.
- Proyección de ingresos por recuperaciones de intereses de la cartera en ejecución judicial que será reportada.
- Proyecciones de ingresos netos por recuperaciones de intereses de la cartera en ejecución para futuras reprogramaciones.

Es importante citar que para las gestiones 2021 y 2022 se toma en cuenta los montos de estado “presupuesto vigente” por categoría programática, siendo los montos de ésta gestión el punto de partida para las proyecciones de los siguiente 3 años que comprende el periodo del PEI.

Se aclara que esta información corresponde a proyecciones con grado de riesgo. Por cuanto, para su ejecución depende de ciertos condicionamientos que son necesarios referirlos:



- Contar con solicitudes de préstamos cuyos importes permita llegar a los presupuestos estimados.
- Supervisiones in situ de seguimiento de la cartera en ejecución como prioridad para la recuperación de intereses atrasados y posterior reprogramación para la recuperación de capital.
- Contar con personal necesario para las estrategias de recuperación y colocación de cartera de forma oportuna.
- Priorizar las negociaciones realizadas de la cartera en ejecución para que se realicen la cancelación de los intereses adeudados y que sean sujetos a la reprogramación.

### Cuadro N° 31

#### Programación Financiera de los Recursos para Ejecutar las Acciones Estratégicas Institucionales (Presupuesto Plurianual)

PEI 2021 - 2025													
Acción Estratégica	Categoría Programática (En millones de Bs.)	Programación Financiera de los Recursos para Ejecutar las Acciones Estratégicas Institucionales											
		Gasto Corriente						Gasto Inversión					
		2021	2022	2023	2024	2025	Subtotal	2021	2022	2023	2024	2025	Subtotal
Ampliar la oferta de préstamos	97-0000-001	0,00	28,94	31,57	33,09	33,74	127,34	-	-	-	-	-	-
	48-0000-001	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,54	-	-	-	-	-	-
Adecuado manejo en la otorgación y recuperación de préstamos	48-0000-001	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,04	-	-	-	-	-	-
Control, seguimiento y evaluación de la cartera de préstamos	48-0000-001	0,00	0,33	0,42	0,52	0,63	1,90	-	-	-	-	-	-
Gestionar eficientemente y eficazmente la administración, control y transparencia del FOFIM.	48-0000-001	2,06	3,40	3,33	3,29	3,23	15,30	-	-	-	-	-	-
	99-0000-001	0,00	0,23	0,24	0,24	0,24	0,95	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>		<b>2,06</b>	<b>34,14</b>	<b>35,72</b>	<b>37,27</b>	<b>37,97</b>	<b>146,07</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.



En el marco de lo expuesto en el presente punto y con las proyecciones explicitadas, se realizó la nueva estructura del presupuesto de Recursos y el presupuesto de Gastos para el periodo en cuestión.

El presupuesto del PEI en este caso se remite al presupuesto de la entidad, que se desglosa en: Tipo de Gasto – Gasto Corriente, que cubre los i. Servicios Personales, ii. Gastos Operativos y funcionamiento y iii. Préstamos de Fomento para las Cooperativas Mineras. Para fines del PEI se reitera que, sólo se presenta el presupuesto ejecutado en la gestión 2021, presupuesto aprobado gestión 2022 y el presupuesto plurianual 2023 – 2025 proyectado, financiados únicamente con Recursos de Fuente 20 – Organismo Financiador 230 (Otros Recursos Específicos).

### Cuadro N° 32

#### Presupuesto Estimado de Recursos para el PEI 2021 – 2025

Grupo	Denominación	FTE. FIN.	ORG. FIN.	2021* Prog.	2022* Prog.	2023 Prog.	2024 Prog.	2025 Prog.
15000	TASAS, DERECHOS Y OTROS INGRESOS	20	230	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16000	INTERESES Y OTRAS RENTAS DE LA PROPIEDAD	20	230	4.009.488,00	1.372.689,00	2.651.377,00	3.699.754,00	3.716.703,00
23000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	42	230	2.000.000,00	2.000.000,00	0	0	0
32000	RECUPERACION DE PRÉSTAMOS DE CORTO PLAZO	20	230	15.000.000,00	6.941.560,00	9.453.336,00	9.974.163,00	10.504.199,00
33000	RECUPERACION DE PRÉSTAMOS DE LARGO PLAZO	20	230	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
35000	DISMINUCIÓN Y COBRO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	20	230	0,00	22.500.000,00	23.378.972,94	23.362.236,88	23.507.737,54
39000	INCREMENTO DE OTROS PASIVOS Y APORTES DE CAPITAL	20	230	234.588,00	233.148,00	235.479,48	237.834,27	240.212,62
<b>Total</b>				<b>21.244.076,00</b>	<b>33.047.397,00</b>	<b>35.719.165,42</b>	<b>37.273.988,15</b>	<b>37.968.852,16</b>

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.

(\*) Se toma en cuenta el estado "Presupuesto vigente".



**Cuadro N° 33**

**Presupuesto Estimado de Gastos para el PEI 2021 - 2025**

Programa Presupuestario	Denominación	FTE. FIN.	ORG. FIN.	2021** Prog.	2022* Prog.	2023 Prog.	2024 Prog.	2025 Prog.
48	GASTOS OPERATIVOS DE FUNCIONAMIENTO	20	230	2.059.899,20	3.872.689,00	3.911.415,89	3.950.530,05	3.990.035,35
97	PRESTAMOS DE FOMENTO PARA LAS COOPERATIVAS MINERAS	20	230	0,00	28.941.560,00	31.572.270,05	33.085.623,83	33.738.604,19
99	DEVENGADOS DE SERVICIOS PERSONALES Y OTROS	42	230	0,00	233.148,00	235.479,48	237.834,27	240.212,62
<b>Total</b>				<b>2.059.899,20</b>	<b>33.047.397,00</b>	<b>35.719.165,42</b>	<b>37.273.988,15</b>	<b>37.968.852,16</b>

Fuente: Elaboración FOFIM, de acuerdo a los Lineamientos Metodológicos para La Formulación de Planes de Mediano Plazo.

(\*) Se toma en cuenta el estado "Presupuesto vigente".

(\*\*) Se toma en cuenta el estado "Devengado".

Nota. - Es importante precisar que en la gestión 2021, la ejecución financiera llegó al 9,70% (Bs2.059.899,20)



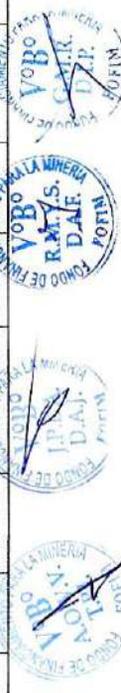
# **ANEXO**

# **“MATRIZ PEI 2021-2025”**

MARZO, 2022

PEI 2021-2025

SECTOR	Pilar	EE*	META*	RESULTADO*	ACCIÓN*	RESPONSABLE		Descripción del Resultado Institucional	Estrategias	Descripción de la Acción Estratégica Institucional	Resultados- Productos	Indicador (Puntuación)
						Entidad	Áreas Organizacionales (Si corresponde)					
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos/Dirección Asuntos Jurídicos/Dirección Administrativa Financiera)	Incrementar la tasa de préstamos en B.A. M. S. al 2025 para mejorar la actividad minera cooperativizada para toda la cadena productiva a nivel nacional			Tasa de préstamos otorgados (TPO)	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)	Se ha realizado coberturas de préstamos a las cooperativas mineras.			Número de coberturas de préstamos a cooperativas mineras	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)	Ampliar la oferta de préstamos			Número de solicitudes sobre obligación de préstamos a nivel nacional a 70% de las cooperativas mineras	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos/Dirección Asuntos Jurídicos)	Mejorar la gestión en la obligación de préstamos			Número de Cooperativas socias de los servicios que presta el FOFIM	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)				Número de normativas aprobadas	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)				Grado de fajas de implementación de los sistemas de información de la entidad (Intervenciones de procesos y procedimientos) [Fase 1 - Año 1- Implementación de registro control sistema del servicio de préstamo; Fase 2 - Año 2- Seguimiento- supervisión- Monitoreo y Fase 3 - Año 3- Consulta en línea - "Oficina virtual"]	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos/Dirección Asuntos Jurídicos)	Adecuado manejo en la obligación e incobración de préstamos			Categorización por tipo de sector de explotación minera (Reglamento Operativo - No Metal con Auríferos y Tradicionales) implementados	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)				Tasa de préstamos aprobados por el Directorio en al menos 4.5 meses (90 días hábiles)	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)				Número de seguimientos a cartera de los préstamos otorgados	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)				Se ha definido procedimientos de monitoreo a préstamo otorgados	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Integral de Prestamos)				Número de supervisión a la cartera de los préstamos otorgados del FOFIM	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección General Ejecutiva/ Dirección Integral de Prestamos/Dirección de Asuntos Jurídicos/Dirección Administrativa Financiera)				Número de planes de gestión de riesgos	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Administrativa Financiera)				Número de cursos de capacitación especial otorgado y/o actualización en áreas específicas otorgado a personal del FOFIM	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Administrativa Financiera)				Mejorar la capacidad de gestión administrativa del FOFIM	
14	7	4	4.1	4.1.1	4.1.1.2	Fondo de Financiamiento para la Minería (FOFIM)	(Dirección Administrativa Financiera)				Porcentaje de recuperación de préstamos (intereses corrientes)	



INDICADOR	PROGRAMACIÓN FÍSICA							Ponderación (Por Prioridad)	Fuente de Información
	Línea Base 2020	2021	2022	2023	2024	2025			
<b>Fórmula</b>  $TFP = \frac{\text{Ingresos en Ejecución aprobados por el Director en el mes (101448, cabecera)}}{\text{Monto de capitalización 2020 (337 613 137)}} \cdot 100$	100.00%	0.00%	14.64%	15.98%	16.74%	17.07%	100.00%	Contratos de Préstamos	
	197,629,119	0	28,941,560,00	31,372,270,05	33,085,633,83	33,758,494,19			
N/A	58	0	19	21	22	23	16.00%	Contratos de Préstamos	
N/A	0	88	147	147	147	147	10.00%	Planillas de Asistencia e Informes Técnicos	
N/A	0	1	0	0	1	0	8.00%	Informes Técnicos	
<b>Fórmula</b>  $\frac{\text{Número de fases del sistema implementadas}}{\text{Número de fases del sistema}} \cdot 100$	0	100%	33%	66%	100%		10.00%	Planillas Parametradas, Plan de Trabajo, Informes de implementación, Reportes de implementación e Informes Técnicos	
	0	3	1	2	0	0			
N/A	0	0	1	2	0	0	10.00%	Informes Técnicos, Legales, Actas de Reuniones y Reglamentos Aprobados	
<b>Fórmula</b>  $\frac{\text{Número de solicitudes aprobadas por el Director en el mes (101448, cabecera)}}{\text{Número total de peticiones aprobadas por el Director}} \cdot 100$	0	0%	22.35%	24.71%	25.68%	27.06%	5.00%	Notas de Recepción de Solicitudes, Informes Preliminares, Informes Técnicos Finales, Resoluciones de Comité de Préstamos y Resoluciones de Recto	
	0	85	19	21	22	23			
N/A	0	16	4	4	4	4	8.00%	Plan de Seguimiento, Informes Técnicos de Seguimiento, Actas de Reuniones de Voto de Cambio, Informes Adicionales y Actas de Recepción de Documentación	
N/A	0	85	19	21	22	23	8.00%	Plan de Supervisiones, Informes Preliminares Técnicos, Informes de Verificación, Actas de Visita, Informes Complementarios e Informes Técnicos Finales	
N/A	0	2	1	0	1	0	10.00%	Actas de Reuniones, Informes Técnicos, Legales y Planes	
N/A	0	14	3	3	3	3	5.00%	Plan de Capacitación, Planillas de Asistencia, Informes de Actividades y de Colocación	
<b>Fórmula</b>  $\frac{\text{Ejecución del presupuesto de gasto de funcionamiento}}{\text{Total presupuesto de gasto}} \cdot 100$	1.822,978	17,794,349	3,874,889	3,511,416	3,950,320	3,990,045	10.00%	Reportes SIGEP e Informes	
	-	2,009,899	23%	23%	23%	23%			
<b>Fórmula</b>  $\frac{\text{Ingresos recibidos por concepto de intereses}}{\text{Total ingresos programados por concepto de intereses}} \cdot 100$	4,325,040	4,009,883	1,374,889	2,651,377	3,099,754	3,716,703	10.00%	Reportes SIGEP e Informes	
	-	15,460,011	9%	17%	24%	24%			
							100.00%		



