

FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PEI 2021 - 2025

Septiembre de 2022
La Paz - Estado Plurinacional de Bolivia



Elaborado por: Departamento de Planificación y Gestión - Gerencia de Gestión y Sistemas

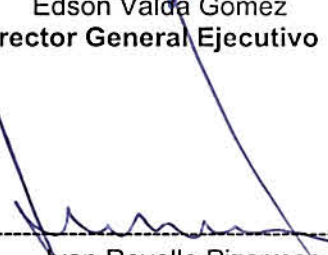
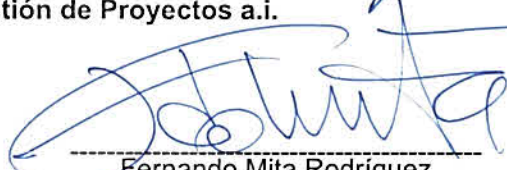
	ACTA DE DIFUSIÓN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021-2025 DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL	No. 024/22
---	--	---

En la ciudad de La Paz del día 07 de septiembre del 2022, se procedió a entregar al Departamento de Planificación y Gestión, el documento **"PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021-2025 DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL"** aprobado mediante Resolución de Comité Ejecutivo N° CE-010/2022 de fecha 07 de septiembre del 2022 para su difusión.

La Dirección General Ejecutiva y las Gerencias deben:

- Aplicar el documento **"PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021-2025 DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL"**, dando a conocer su contenido a toda las servidoras y servidores públicos en el ámbito de su competencia.
- Coordinar con el Departamento de Planificación y Gestión dependiente de la Gerencia de Gestión y Sistemas, aquellos cambios u observaciones surgidos durante su implantación.

Este documento puede ser encontrado en la Intranet Institucional.

 Edson Valda Gómez Director General Ejecutivo	 Maria Elena Angeleri Bernal Gerente de Gestión y Sistemas
 Ivan Revollo Pizarroso Coordinador General Gerente de Gestión de Proyectos a.i.	 Fernando Cossio Cornejo Gerente de Finanzas
 Fernando Mita Rodríguez Jefe Dpto. de Planificación y Gestión	

Adjunto : PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021-2025 DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL	Página 1 de 1	Fecha : 07/09/ 2022
--	---------------	---------------------

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL - FNDR

PEI 2021-2025

COMITÉ EJECUTIVO
RESOLUCIÓN No. CE-010/2022
La Paz, 7 de septiembre de 2022

ASUNTO: APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021 – 2025 DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL (FNDR)

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el numeral 22, parágrafo I, artículo 298 de la Constitución Política del Estado, señala que es competencia privativa del nivel central del Estado la Planificación Nacional; asimismo el numeral 33, parágrafo II, del citado artículo, establece como una de las atribuciones exclusivas del nivel central del Estado la formulación de políticas de Planificación Territorial y Ordenamiento Territorial.

Que el artículo 6 de la Ley N° 1178 de 20/07/1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales, modificado por el parágrafo II, Disposición Adicional Segunda de la Ley N° 777 de 21/01/2016, establece que: *“El sistema de Programación de Operaciones, traducirá los planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes generados por el Sistema de Planificación Integral del Estado, en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de inversión”*.

Que el artículo 17 de la citada Ley N° 1178, modificado por el parágrafo III de la Disposición Adicional Segunda de la Ley N° 777, establece que el Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE, generará las estrategias y políticas gubernamentales que serán ejecutadas mediante los Sistemas de Administración y Control regulados por Ley.

Que el artículo 18 de la Ley N° 1178 de 20/07/1990, Ley de Administración y Control Gubernamentales, modificado por el parágrafo IV, Disposición Adicional Segunda de la Ley N° 777 de 21/01/2016 refiere que: *“Los programas y proyectos de inversión enmarcados en los planes del SPIE, según corresponda, se registrarán en el SIPFE, considerando la Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto y Tesorería y Crédito Público; manteniéndose el carácter unitario e integral de la planificación del desarrollo, la formulación del presupuesto, de la tesorería y del crédito público”*.

Que la Ley N° 650 de 19/01/2015, eleva a Rango de Ley, la “Agenda Patriótica del Bicentenario 2025”.

Que la Ley N° 777 de 21/01/2016, tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

Que el parágrafo I, del artículo 19 de la citada Ley N° 777, dispone que 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 de los PDES entre otros, según corresponda. Por su parte el numeral 5), del parágrafo IV, del citado artículo señala que la aprobación del PEI se realizará con la norma legal que corresponda a cada entidad.

Que la Ley N° 1407 de 09/11/2021, aprueba el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 – 2025, “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la industrialización con Sustitución de Importaciones”, estableciendo la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación.

Que, la Ley N° 218 de 28 de diciembre de 2011 en su Disposición Transitoria Única, otorga ATRIBUCIONES al Director Ejecutivo del FNDR y del FPS, señalando que, “En tanto el Órgano Ejecutivo emita la reglamentación a la presente Ley, las atribuciones administrativas, financieras y presupuestarias del Fondo Nacional de Desarrollo Regional – FNDR y el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social – FPS, serán aprobadas por el Director Ejecutivo de cada entidad”. En el marco de esta disposición legal, el Director Ejecutivo del FNDR, es la instancia máxima resolutive del FNDR.

Que, en el marco de las atribuciones conferidas por la Ley 218, se emite la Resolución Ejecutiva DE-MAB-0005-RES/12 de 10 de enero de 2012 y su complementación DE-MAB-0005-A-RES/12 de 14 de enero de 2012 que mantienen vigentes en todos sus alcances y efectos, los estatutos, reglamentos y manuales institucionales y funcionales del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, vigentes a la fecha de publicación de la precitada disposición legal, en tanto el Órgano Ejecutivo emita la reglamentación pertinente. Para tal efecto se colige, que se encuentra vigente el Estatuto Orgánico del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, donde se establecen las instancias de coordinación y decisión de la Entidad.

Que, el Reglamento de funcionamiento del Comité Ejecutivo en su artículo 1, establece que: “El Comité Ejecutivo del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), es la máxima instancia de decisión y coordinación, cuyo objetivo principal es garantizar el logro de los objetivos institucionales a través del análisis, organización, regulación y definición de las actividades”.

Que, asimismo el inciso e) del artículo 8 del referido Reglamento menciona que es atribución del Comité Ejecutivo “Aprobar políticas institucionales y acciones estratégicas, operativas, financieras y administrativas, como ser PEI, POA, presupuesto institucional y otros”.

Que la Gerencia de Gestión y Sistemas mediante Informe Técnico CITE: GGS-PG-MCM-0397-INF/22 de fecha 6 de septiembre de 2022, establece que el Plan Estratégico Institucional del FNDR (PEI 2021 - 2025) es un instrumento de gestión estratégica de mediano plazo, que define objetivos estratégicos institucionales, estrategias, productos, indicadores, presupuesto y responsables, que permiten contribuir de manera directa al cumplimiento de la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021 - 2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, a través de la articulación de los pilares, ejes estratégicos, metas, resultados y acciones en el marco de sus competencias. Asimismo, el referido informe señala que el Plan Estratégico Institucional PEI, se desarrolló en base a lineamientos metodológicos para la formulación de planes de mediano plazo PSDI/PEM, PEI, PEE/PEC, PMDI, PTDI y PGTC 2021 - 2025 del Ministerio de Planificación del Desarrollo MPD, por cuanto el mismo está en concordancia con lo dispuesto en la normativa y procedimientos establecidos para el efecto, consecuentemente recomiendan su aprobación.

Que de acuerdo al Informe Legal CITE: DE-AL-JRT-0345-INF/22 de fecha 7 de septiembre de 2022, concluye que la formulación del Plan Estratégico Institucional del FNDR (PEI 2021 - 2025) es concordante con la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de

Desarrollo Económico y Social 2021 - 2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" y el mismo además se encuentra justificado y sustentado por Informe Técnico CITE: GGS-PG-MCM-0397-INF/22 de fecha 6 de septiembre de 2022, elaborado por el Departamento de Planificación y Programación dependiente de la Gerencia de Gestión y Sistemas; en consecuencia, el mismo no contraviene y se ajusta a la normativa y procedimientos vigentes, correspondiendo su aprobación por parte del Comité Ejecutivo.

POR TANTO:

EL COMITÉ EJECUTIVO DEL FNDR EN PLENO USO DE SUS ATRIBUCIONES RESUELVE:

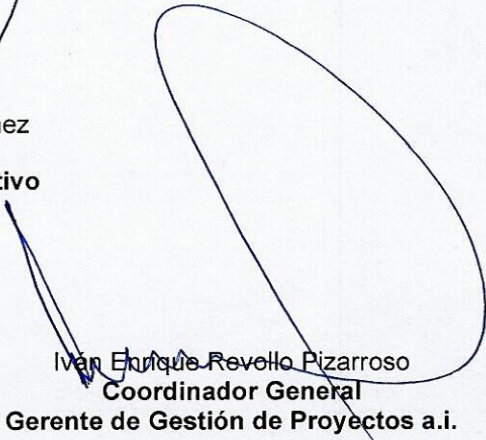
PRIMERO.- APROBAR el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 – 2025 del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), que en anexo forma parte indivisible de la presente Resolución.

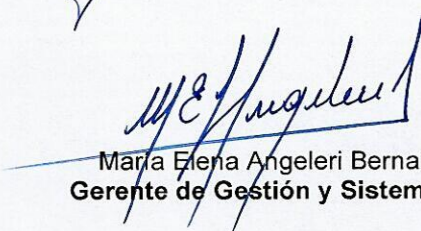
SEGUNDO.- Queda encargada la Gerencia de Gestión y Sistemas para la difusión de la presente Resolución, a cuyo efecto sea de conocimiento y aplicación de los servidores públicos del FNDR.

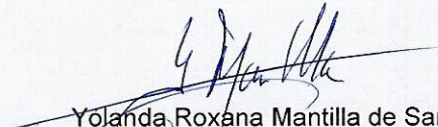
Regístrese, comuníquese y archívese.


Edson Ross Valda Gomez
PRESIDENTE
Director General Ejecutivo


Luis Fernando Cossio Cornejo
Gerente de Finanzas


Ivan Enrique Revollo Pizarroso
Coordinador General
Gerente de Gestión de Proyectos a.i.


Maria Elena Angeleri Bernal
Gerente de Gestión y Sistemas


Yolanda Roxana Mantilla de Santander
Jefa del Departamento de Asesoría Legal
Secretaria de Comité Ejecutivo

**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

i

CONTENIDO

CONTENIDO	I
I. INTRODUCCION	II
II. MARCO METODOLOGICO	IV
III. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI 2021-2025)	1
1. Enfoque Político	1
2. Principios y Valores Institucionales	12
3. Análisis Interno	13
3.1 Atribuciones y Competencias Institucionales	13
3.2 Evaluación al Cumplimiento de Atribuciones Institucionales	28
3.3 Estado de la Situación Actual	29
3.4 Capacidades y Falencias Institucionales	33
4. Análisis Externo	33
5. Análisis FODA	37
6. Qué somos y Hacia dónde vamos	41
7. Objetivos y Estrategias Institucionales	42
7.1 Objetivos Estratégicos Institucionales	43
7.2 Estrategias Institucionales	48
8. Planificación	50
8.1 Identificación del Sector, Responsable y Resultado	51
8.2 Descripción de los Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales	51
8.3 Descripción del Indicador y Programación Física	53
9. Presupuesto Quinquenal	54
9.1 Programación de la Inversión Pública y Gasto Corriente	55
10. Anexo	55



I. INTRODUCCION

La elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) responde a la necesidad de contar con un documento que oriente la conducción del Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR en el mediano plazo a través del cumplimiento de sus objetivos estratégicos e institucionales en el marco del Plan de Desarrollo Económico Social PDES 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025.

La ley N°777, proporciona las directrices para unir el PEI con el PDES 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025 bajo una estructura y un contenido mínimo.

En este sentido, el PEI parte de la historia institucional y lo proyecta al mediano plazo con objetivos estratégicos e institucionales considerando el contenido del PDES 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025.

Antes de 2006, el FNDR estaba caracterizado por el asistencialismo y la dependencia, al no contar con políticas de financiamiento para el desarrollo regional y no cumplir a cabalidad con la razón de ser de la Institución.

A partir de 2006, la concepción institucional del FNDR definen actividades relacionadas con el ciclo financiero, que comienza en la captación de recursos, la colocación bajo el concepto de proyectos, el control de la ejecución, la recuperación del crédito otorgado y la devolución o pago de la deuda y/o reinvertir.

Por otra parte, el FNDR también se adhiere a la implementación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo en nuestra economía, acompañando la visión de las políticas y planes definidos por el Gobierno Plurinacional resumida en:

- a) Formular y ejecutar en el marco del paradigma de desarrollo sustentado en la filosofía del Vivir Bien, propio de nuestras culturas.

- b) Contribuir a la construcción de un nuevo Estado Plurinacional, promotor y protagonista del desarrollo, social comunitario, que redistribuye la riqueza, ingresos y oportunidades.
- c) Desarrollar la convivencia equilibrada y la complementariedad con equidad de la Economía Estatal, la Economía Comunitaria que se asienta en procesos productivos, impulsados por organizaciones sociales, comunitarias, y micro y pequeños empresarios, artesanos, organizaciones económicas campesinas, organizaciones productivas, comunidades y asociaciones urbanas y rurales, la Economía Mixta y la Economía Privada.

En el período más reciente, excepto el año perdido del gobierno de facto, el FNDR diseñó y ejecutó políticas institucionales alineadas con la nueva Visión de País que fortaleció el acceso al crédito público a las ETAs, Instituciones Públicas Descentralizadas y Cooperativas de Servicios Públicos, para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo regional.

Bajo estas premisas, el FNDR está promoviendo el acceso al crédito público de municipios pequeños, con tasas de interés y plazos equitativos para estos sujetos de financiamiento, con participación normada del control social, reducción de la burocracia en la gestión de financiamiento, con transparencia y eficiencia, administración de fideicomisos encomendada por el Gobierno Plurinacional para apoyar a municipios, gobernaciones y universidades de todo del país en la ejecución de proyectos de desarrollo.

Por tanto, el Plan Estratégico Institucional del FNDR (PEI 2021-2025), es un instrumento de gestión que define el horizonte político institucional a través de objetivos estratégicos e institucionales, productos, indicadores, presupuesto y responsables, en el marco de las competencias para cumplir con lo esperado institucionalmente y contribuir con la ejecución del PDES 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025.

Con la implementación del PEI 2021-2025, el FNDR pretende gestionar alternativas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento, ampliando este servicio a nuevos sectores, que promueve la incorporación al gobierno electrónico institucional, la calidad de servicio como cultura institucional, fortaleciendo el concepto de una Institución, estratégica financiera, impulsora de la

reactivación de inversión pública y brazo financiero operativo del Estado Plurinacional de Bolivia, con un enfoque institucional que coadyuven a fortalecer el desarrollo socio-económico productivo comunitario regional, la reducción de la pobreza y la industrialización como elementos sustanciales de la Agenda Patriótica 2025 y del PDES 2021-2025.

II. MARCO METODOLOGICO

El Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD), como órgano rector de la planificación, en el marco de Ley N°777 Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 (PDES) "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" aprobado mediante Ley N°1407 de fecha 9 de Noviembre de 2021, emitió lineamientos metodológicos para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) de las entidades públicas para el período 2021-2025.

El análisis de factores internos y externos del FNDR, permitieron una lectura crítica, identificando las capacidades y falencias institucionales.

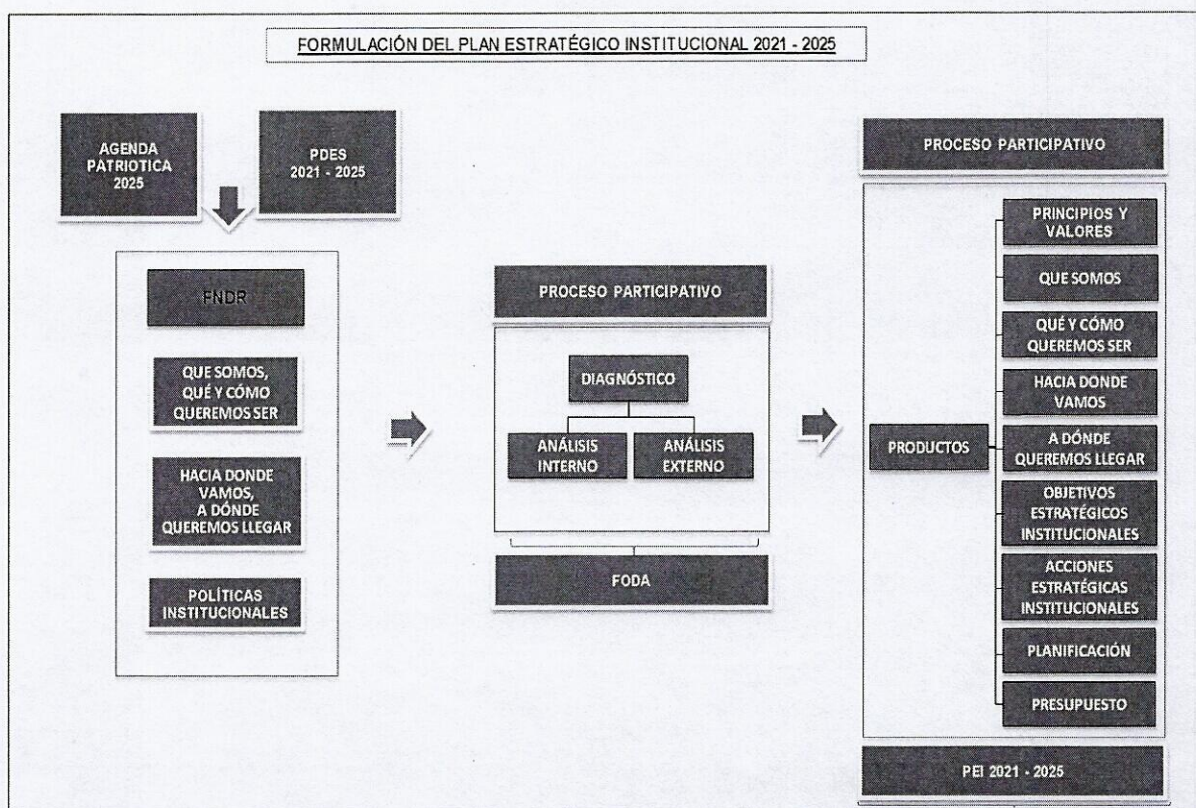
Asimismo, de manera participativa y consensuada se establecieron la razón de ser de la institución y perspectiva institucional, principios y valores institucionales, objetivos y estrategias institucionales.

El PEI del FNDR fue resultado de un proceso participativo, reuniones y talleres, tanto de manera conjunta y con las unidades/áreas organizacionales de la institución, los cuales fueron los insumos importantes que permitieron determinar y definir los objetivos estratégicos que regirán el accionar de la Institución hasta 2025.

El Plan Estratégico Institucional, fue elaborado de manera articulada, simultánea y compatible con el PDES y el Plan Estratégico Ministerial 2021-2025.

De manera esquemática, la formulación del PEI 2021-2025, se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

Esquema N°1



Elaboración: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR.

III. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI 2021-2025)

1. Enfoque Político

El FNDR es una institución pública de intermediación financiera, descentralizada, creada mediante Ley N°926 de 1987, inició sus operaciones el 01 de julio de 1988, en el marco del Decreto Supremo N° 21964, se encuentra bajo tuición del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD). Cuenta con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, técnica, patrimonio propio y duración indefinida.

El FNDR, financia a través de créditos y/o transferencias a las ETAs, entidades públicas, y otras determinadas por el Estado Plurinacional para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo regional, productivo y social, en el marco de las políticas nacionales, el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025.

El FNDR, como institución de intermediación financiera, promueve el acceso a recursos con el enfoque político de la planificación para el quinquenio 2021-2025, consolidarse como institución referente, estratégica, financiera, impulsora de la reactivación de inversión pública, generadora de crédito público, acceso a nuevas fuentes de financiamiento, que contribuyan a fortalecer el desarrollo productivo regional, sentando las bases para el crecimiento con desarrollo económico y social en el mediano plazo coadyuvando al horizonte estratégico del Vivir Bien.

✓ ¿Qué somos?

“Somos una institución de intermediación financiera que promueve el acceso a recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo regional, que coadyuven a fortalecer la redistribución del ingreso para la reducción de la desigualdad social y la pobreza”.



✓ ¿Hacia dónde vamos?

“Ser una Institución, estratégica, financiera, impulsora de la reactivación de inversión pública, generadora de alternativas de financiamiento, que contribuyen a fortalecer el desarrollo socio-económico productivo comunitario regional, en el marco del Plan Estratégico Nacional 2025”.

El Vivir Bien

El Vivir Bien (Sumaj Kamaña, Sumaj Kausay, Yaiko Kavi Pave), es el horizonte civilizatorio y cultural alternativo al capitalismo y a la modernidad que nace en las cosmovisiones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afrobolivianas, y es concebido en el contexto de la interculturalidad. Se alcanza de forma colectiva, complementaria y solidaria integrando en su realización práctica, entre otras dimensiones, las sociales, las culturales, las políticas, las económicas, las ecológicas, y las afectivas, para permitir el encuentro armonioso entre el conjunto de seres, componentes y recursos de la Madre Tierra. Significa vivir en complementariedad, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y las sociedades, en equidad y solidaridad y eliminando las desigualdades y los mecanismos de dominación. Es Vivir Bien entre nosotros, Vivir Bien con lo que nos rodea y Vivir Bien consigo mismo¹.

El Estado Plurinacional de Bolivia tiene como fundamento principal el Vivir Bien o Suma Qamaña, Ñandereko (vida armoniosa), Teko Kavi (vida buena), Ivi Maraei (tierra sin mal) y Qhapaj Ñan (camino o vida noble)”. Se orienta a la construcción de un Estado basado en el respeto e igualdad entre todos, con principios de soberanía, dignidad, complementariedad, solidaridad, armonía y equidad en la distribución y redistribución del producto social. El Vivir Bien es un horizonte civilizatorio que valora la vida, busca el equilibrio con uno mismo y el colectivo, respetando la

¹ Ley N°300, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, 2012, Artículo 5.

convivencia en armonía, equilibrio y complementariedad entre el ser humano con la naturaleza en la totalidad de la Madre Tierra².

En este sentido, desde el año 2006 en Bolivia se transitó del modelo neoliberal a la búsqueda del Vivir Bien.

Asimismo, el Vivir Bien busca la construcción de un Estado integral y es el principal instrumento para fortalecer desde una visión de derechos de los pueblos la realización de actividades económicas productivas orientadas al desarrollo integral de las personas y del país, en este sentido, el Vivir Bien se incorpora en la planificación y gestión pública del Estado Plurinacional de Bolivia, y por lo tanto, es una de las bases de la propuesta institucional para fortalecer de manera efectiva los lineamientos políticos del Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), constituido por la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

Agenda Patriótica 2025

Desde 2006 se han producido transformaciones profundas en Bolivia, en materia económica y social, las cuales fueron consolidadas en 2009 con la nueva Constitución Política del Estado.

El año 2025, Bolivia cumplirá 200 años de su fundación y como conmemoración a este futuro hito histórico, la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 constituye el plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia, para lo cual se han planteado 13 pilares para constituir la Bolivia Digna y Soberana, con el objetivo fortalecer una Sociedad y un Estado más incluyentes, participativos, democráticos, sin discriminación, racismo, odio, ni división.

En este marco, el FNDR se orienta y enmarca su accionar en el Pilar 5 **“Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo”** y Pilar 11 **“Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo”**.

² MPD. Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, Página 72.



La Agenda Patriótica constituye así el Plan de Desarrollo General Económico y Social (PDGES), a partir del cual se articulan los demás planes de mediano plazo que contribuyen con la consecución de los pilares del PDGES.

Plan de Desarrollo Económico Social (PDES 2021-2025)

El Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones”, como instrumento de planificación de mediano plazo se articula al horizonte estratégico establecido en los 13 pilares de la Agenda Patriótica, y restituye el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), el cual se basa en el aprovechamiento y maximización de los excedentes generados por los sectores estratégicos, establece políticas de redistribución del ingreso y restablece el papel protagónico del Estado en la economía, todo lo anterior para alcanzar el horizonte civilizatorio del Vivir Bien³.

El PDES 2021-2025, se articula a través de Pilares, Ejes Estratégicos, Metas, Resultados y Acciones, que acompaña a la programación de inversiones del quinquenio, destinado al sector productivo, para la reconstrucción de la economía nacional.

En el marco de la Agenda Patriótica 2025, el PDES 2021-2025 establece los lineamientos generales bajo los cuales el FNDR articula y enmarca su accionar para los siguientes 5 años.

Modelo Económico Social Comunitario Productivo MESCP

El PDES 2021-2025, “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” contiene como enfoque político la restitución inmediata del MESCP, para Vivir Bien⁴.

³ MPD. Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, Página 71.

⁴ MPD. Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, Página 73.



El Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP) contiene las características y particularidades de la economía boliviana, identificando los sectores estratégicos y los sectores generadores de ingresos y empleo, estableciendo las interrelaciones entre los diferentes actores que generan excedente y la forma en que éste se redistribuye; asimismo, el modelo considera las necesidades presentes y futuras de la sociedad, determinando que una parte del excedente se constituye como una base del acervo de capital necesario para la regeneración de nuevos excedentes económicos⁵.

En FNDR, como institución de intermediación financiera en representatividad del Estado, contribuye a la inversión pública a través del desarrollo de políticas y mecanismos necesarios para optimizar el financiamiento y acceso a nuevas fuentes de financiamiento para los sujetos beneficiarios, consolidando de esta manera la importancia de la inversión pública como dinamizador del crecimiento económico.

El MESCP aplicado en Bolivia desde 2006, es exitoso por sus resultados y por su sólida fundamentación de la realidad socioeconómica del país.

Relación PDES 2021-2025 – FNDR

El PDES 2021-2025 “Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones” está organizado en diez Ejes Estratégicos que están articulados con los 13 pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025⁶.

El Plan Estratégico Institucional del FNDR (PEI 2021-2025) es un instrumento de gestión estratégica de mediano plazo, que define los objetivos estratégicos, productos, resultados, que permiten contribuir de manera directa al cumplimiento de la Agenda Patriótica 2025 y el PDES

⁵ MPD. Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, Página 76.

⁶ MPD. Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, Página 95.



**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

6

2021-2025, a través de la articulación de los pilares, ejes estratégicos, metas, resultados y acciones en el marco de sus competencias.

El PEI 2021-2025 del FNDR, como instrumento de planificación de mediano plazo se articula al horizonte estratégico establecido en el pilar 5 y 11 de la Agenda Patriótica 2025 y al Eje Estratégico 1 y 7, metas, resultados y acciones del PDES 2021-2025.

Cuadro N°1

ARTICULACIÓN PDES Y LAS COMPETENCIAS DEL FNDR

PILAR	EJE ESTRATÉGICO	METAS	RESULTADOS	ACCIONES
PILAR: 5	EJE ESTRATÉGICO: 1	META: 1	RESULTADOS: 3	ACCIONES: 1
Soberanía comunitaria, financiera, sin servilismo al capitalismo financiero.	Reconstruyendo la economía, retomando la estabilidad macroeconómica y social.	Reconstruir la Economía reinstaurando el Modelo Económico Social Comunitario Productivo con Estabilidad Macroeconómica.	Se han establecido lineamientos y medidas del sistema financiero orientados a la reconstrucción económica y sustitución de importaciones.	Formular y desarrollar medidas de apoyo a las políticas de desarrollo económico y social del país, promoviendo el incremento de la cobertura de servicios financieros y sector productivo, además de fomentar el financiamiento para la Industrialización con Sustitución de Importaciones.
PILAR: 11	EJE ESTRATÉGICO: 7	META: 1	RESULTADOS: 6	ACCIONES: 1
Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.	Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa Integral con Soberanía Nacional.	Impulsar el acceso a la justicia social y reparadora para todas y todos sobre la base de la reforma del Sistema Judicial y de una gestión pública transparente que lucha frontalmente contra la corrupción.	Se ha promovido la eficiencia y buen uso de los recursos en la administración pública.	Establecer mecanismos de control para una Gestión Pública eficiente, idónea y eficaz.

Fuente: PDES 2021-2025.



El objetivo del Eje Estratégico 1, es impulsar la reconstrucción de la economía en base al Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), que atribuye al Estado el rol protagónico, a fin de generar las condiciones propicias para retomar la estabilidad macroeconómica a través de la dinamización de la demanda interna, cuyos componentes permitirán la reducción de la pobreza y la desigualdad de los ingresos.

El Eje Estratégico 11, especifica que en el ámbito de la transparencia institucional se debe consolidar una gestión pública plurinacional con la fortaleza para impulsar el desarrollo integral en el Estado Plurinacional de Bolivia bajo las premisas de la interculturalidad, transparencia, eficacia, eficiencia y promoviendo la participación y el control social.

Para el quinquenio 2021-2025, el Estado tiene previsto invertir \$us33.2 millones, se prevé un presupuesto de inversión pública que alcance su máximo nivel en 2023 equivalente al 19,0% en porcentaje del PIB, producto del ciclo intensivo de inversiones que viene efectuando el Gobierno Plurinacional⁷. El esfuerzo para la reconstrucción económica y productiva, conlleva elevados niveles de inversión pública, la transición hacia la inversión destinada a fortalecer los centros productivos con sistemas de transporte, carretero, aéreo, férreo, fluvial y urbano, entre otros proyectos.

El FNDR, como institución de intermediación financiera promueve el acceso a recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo regional, y con el enfoque político de planificación para el quinquenio 2021 - 2025 de consolidarse como institución referente, estratégica, financiera, impulsora de la reactivación de inversión pública, generadora de crédito público, de acceso a nuevas fuentes de financiamiento, que contribuyan a fortalecer el desarrollo productivo regional, sentando las bases para el crecimiento con desarrollo económico y social.

⁷ MPD. Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, Página 182.



Historia de la Institución

El FNDR se crea mediante Ley N°926 de fecha 25 de Marzo de 1987, como una entidad que fomenta el desarrollo armónico y equilibrado de todas las regiones del país. Funcionamiento reglamentado por Decreto Supremo N°21964 de fecha 01 de Julio de 1988.

En 1987, el FNDR nacía como una entidad financiera pública, cuya principal misión era fomentar el desarrollo económico y social de todas las regiones del país, mediante operaciones de crédito destinadas a financiar programas y proyectos de inversión pública y de esta forma contribuir a disminuir el efecto de la crisis en la cual se desenvolvía el País.

Sin embargo, su ámbito de trabajo fue dirigido a entidades sub nacionales en el eje central del País, es así que su concentración fue realizada en el eje central, Santa Cruz, La Paz y Cochabamba.

En esta etapa, el FNDR orientó toda su cartera solo a entidades sub nacionales con capacidad de pago, siempre en el enfoque descentralizador y de financiamiento reembolsables. Esta situación hizo que el FNDR se constituya en un canal de financiamiento de organismos multilaterales en áreas que estos determinaban apoyar, no importando si éstas eran las necesidades de la población beneficiaria.

Un aspecto importante de este periodo, se refiere a la condicionalidad de los financiadores, quienes determinaban las áreas a las cuales debía destinarse los recursos. El FNDR tenía solamente el rol de administrador y canalizador de recursos, respondiendo a las políticas neoliberales adjuntas a directrices privatizadoras siendo instrumento de las políticas de los organismos financieros como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), etc.

La Ley del Dialogo N°2235 de fecha 31 de Julio de 2001, en su Artículo 20, establece al FNDR como una entidad financiera no bancaria de desarrollo con carácter descentralizado, con

personalidad jurídica propia, autonomía de gestión administrativa, técnica y financiera, patrimonio propio y duración indefinida.

La ley LOPE N°3351 de fecha 21 de Febrero de 2006 establece que el Ministerio de Planificación del Desarrollo tiene tuición del FNDR.

La Ley N°218 de fecha 28 de Diciembre de 2011, dispone que la organización, funciones, transformación y/o liquidación del FNDR, serán establecidas por el órgano ejecutivo, mediante Decretos Supremos, en un plazo máximo de sesenta (60) días hábiles de promulgada la Ley.

La Disposición Transitoria de la Ley N°218 determina que, en tanto el Organo Ejecutivo emita la reglamentación a la Ley, las atribuciones administrativas, financieras y presupuestarias del FNDR, serán aprobadas por el/la Director(a) General Ejecutivo(a).

A partir de 2006, se producen cambios significativos para el país (nacionalización de los hidrocarburos), lo cual genera que las entidades sub nacionales reciban incrementos significativos en cuanto a recursos (IDH, coparticipación tributaria), debido a este aspecto es que los gobiernos sub nacionales tienen la posibilidad de ejecutar proyectos de desarrollo para sus regiones.

Desde 2006, el FNDR diseño y ejecutó políticas institucionales alineadas con la nueva visión de País, que promueven el acceso al crédito público de municipios pequeños, con tasas de interés y plazos equitativas para los sujetos de financiamiento; que respetan la demanda y no tienen condicionamientos; con participación normada del control social; que reduce la burocracia de 20 a 7 requisitos; transferencia de responsabilidad a los sujetos de financiamiento de las obligaciones en los procesos de licitación, adjudicación y ejecución; mora menor al 1%, cartera mayor a Bs5.000 millones; Austeridad con mejor servicio; administración recursos propios, fideicomisos TGN y BCB, con transparencia y eficiencia.

El FNDR, financia a través de créditos a las ETAs, Empresas Públicas o Instituciones Públicas Descentralizadas, Cooperativas de Servicios Públicos, Universidades Públicas Autónomas,

Entidades y/o Empresas del Estado Plurinacional y otras determinadas por el Estado Plurinacional, principalmente para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo productivo y social, en el marco del PDES 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025.

Servicios que brinda la Institución

El FNDR al ser una institución pública de intermediación financiera ha consolidado su experiencia en el manejo de líneas o programas de financiamiento mediante créditos y transferencias para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo productivo y social en el ámbito sub nacional de nuestro país.

El FNDR, otorga financiamiento a través de créditos y transferencias, a Gobiernos Autónomos Departamentales, Gobiernos Autónomos Municipales, Gobiernos Autónomos Regionales, Mancomunidades Municipales, Gobiernos Autónomos Indígenas Originarios Campesinos, Empresas Públicas o Instituciones Públicas Descentralizadas, Cooperativas de Servicios Públicos, Universidades Públicas Autónomas, Entidades y/o Empresas del Estado Plurinacional y otras determinadas por el Estado Plurinacional, para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo productivo y social.

Los programas con los que cuenta la institución son los siguientes:

Programas Recursos FNDR

- Programa de Recuperación de Inversiones del Japón (PRIJ).
- Programa Recursos Propios FNDR Vivir Bien.
- Programa Fondo Vial.

Programas Fideicomiso FNDR

- Programa Accesos Seguros para Vivir Bien.
- Programa Contrapartes Locales para Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales.

- Apoyo a la Ejecución de la Inversión Pública.
- Financiamiento Universidades Públicas Autónomas.
- Proyectos de Inversión Pública.

El FNDR financia Planes, Programas y Proyectos de desarrollo local y regional, alineadas con la nueva Visión de País, y las políticas y planes establecidos por el Gobierno Nacional.

- Planes, programas y/o proyectos que consideren el uso intensivo de mano de obra en Generación de Empleos.
- Salud y Educación.
- Turismo: Como actividad productiva integral: Infraestructura productiva turística, infraestructura vial, cobertura de servicios básicos, energía eléctrica y comunicaciones.
- Financiamiento de la pre-inversión de planes, programas y proyectos.
- Deportes, Electricidad, Saneamiento Básico.
- Desarrollo Agropecuario: Inversión pública para proyectos de riego, centros de capacitación técnica y mecanización.
- Planes, programas y/o proyectos de desarrollo local, regional y nacional, que sean considerados prioritarios por el Estado Plurinacional en alguna de sus diferentes instancias.
- Infraestructura y servicios de apoyo a la producción: Transporte, Financiamiento para la Inversión en Maquinaria y Equipo, Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, Equipamiento Urbano.
- Adquisición de Bienes.
- Financiamiento de planes, programas y/o proyectos en ejecución.
- Financiamiento de aportes locales.
- Financiamiento de inversión y/o capital de operaciones para Empresas Públicas.
- Seguridad Ciudadana.

2. Principios y Valores Institucionales

El FNDR desarrolla sus actuaciones sobre la base del respeto y aplicación de principios ético-morales y valores establecidos en la Constitución Política del Estado, en este sentido, se presentan los mismos como base del comportamiento de las servidoras y servidores públicos en el FNDR:

Principios Institucionales

Principios	FNDR
1. Ama qhilla (no seas flojo)	
2. Ama llulla (no seas mentiroso)	
3. Ama suwa (no seas ladrón)	
4. Suma qamaña (vivir bien)	
5. Ñandereko (vida armoniosa)	
6. Teko kavi (vida buena)	
7. Ivi maraei (tierra sin mal)	
8. Qhapai ñan (camino o vida noble)	

Valores Institucionales

Valores	FNDR
1. Unidad	11. Transparencia
2. Igualdad	12. Equilibrio
3. Inclusión	13. Igualdad de oportunidades
4. Dignidad	14. Equidad social y de género en la participación
5. Libertad	15. Bienestar común
6. Solidaridad	16. Responsabilidad
7. Reciprocidad	17. Justicia social
8. Respeto	18. Distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien
9. Complementariedad	
10. Armonía	

3. Análisis Interno

3.1 Atribuciones y Competencias Institucionales

El FNDR fomenta el desarrollo económico y social de todas las regiones del país financiando en el marco de las políticas nacionales de desarrollo, de cooperación técnica a entidades e instituciones públicas, de la administración de recursos por encargo del Gobierno Plurinacional del Estado Plurinacional de Bolivia para planes, programas y proyectos.

Son sujetos de financiamiento y cooperación técnica del FNDR, de acuerdo a sus competencias los siguientes:

- Gobiernos Autónomos Departamentales
- Gobiernos Autónomos Municipales
- Gobiernos Autónomos Regionales
- Gobiernos Autónomos Indígenas Originarios Campesinos
- Mancomunidades Municipales
- Empresas Públicas
- Instituciones Públicas Descentralizadas
- Cooperativas de Servicios Públicos
- Universidades Públicas Autónomas
- Entidades y/o Empresas del Estado Plurinacional
- Otras determinadas por el Estado Plurinacional

Gestión de Proyectos 2006 - 2020

Aprobación de Financiamientos

Entre el 2006 y 2020, el FNDR aprobó financiamientos para 523 proyectos de preinversión, inversión y aportes locales en todo el país a ETAs y Empresas Públicas, por Bs6.080,7 millones.



Entre Enero y Noviembre 2020, se aprobaron solamente 12 proyectos, que representan un nivel muy bajo de aprobación de financiamientos en comparación a gestiones anteriores que en promedio se atendían y aprobaban 35 solicitudes de crédito aproximadamente.

Cuadro N°2

APROBACIÓN DE FINANCIAMIENTOS (En millones de bolivianos)		
AÑO	PROYECTOS	MONTO
2006	29	335,65
2007	37	195,82
2008	28	144,23
2009	25	199,73
2010	52	220,00
2011	55	226,69
2012	43	321,20
2013	43	405,47
2014	31	248,05
2015	27	2.716,00
2016	39	276,24
2017	31	265,42
2018	34	250,64
2019	31	200,78
2020	18	74,79
TOTAL	523	6.080,71

Fuente: Departamento de Evaluación y Aprobación - FNDR.

Proyectos Entregados

Los proyectos entregados entre el 2006 y 2020 alcanzaron un total de 457 proyectos con una inversión pública total de Bs2.470,9 millones.

Entre los proyectos entregados más relevantes están los de infraestructura vial, agua potable, alcantarillado, embovedados, mejoramiento de barrios, escuelas, mercados, casas de gobierno, plazas, puentes, adquisición de maquinaria y equipo pesado.

En el periodo Enero a Noviembre 2020, bajó considerablemente el número y monto de la ejecución de la inversión en proyectos entregados considerando los últimos cinco años que se entregaban 33 proyectos en promedio y una inversión de Bs241 millones.

Cuadro N°3

PROYECTOS ENTREGADOS (En millones de bolivianos)		
AÑO	PROYECTOS	EJECUTADO
2006	13	66,89
2007	18	53,84
2008	32	88,38
2009	26	100,68
2010	24	77,90
2011	37	134,80
2012	39	187,10
2013	40	228,57
2014	49	260,13
2015	33	201,60
2016	32	291,51
2017	38	263,68
2018	33	204,52
2019	29	243,68
2020	14	67,58
TOTAL	457	2.470,86

Fuente: Departamento de Ejecución y Cierre - FNDR.

Gestión Financiera de los Recursos 2006 - 2020

Recursos desembolsados FNDR

Entre 2006 y 2020, el monto desembolsado que no incluye los aportes locales de los sujetos de financiamiento alcanzó a un total de Bs7.476,6 millones de los presupuestos anuales de Inversión Pública, Fideicomisos, Financiamiento de Aportes Locales, Mejoramiento de Barrios y Casa Grande del Pueblo, los cuales contribuyeron de manera significativa a las políticas implementadas de desarrollo económico y social y la generación de empleo, por lo tanto, se evidencia que el FNDR es una entidad estratégica para la ejecución de recursos y



financiamiento de proyectos en las diferentes regiones del país, en procura de lograr el Vivir Bien de los bolivianos.

El FNDR a través de los programas de financiamiento, alcanzó importantes porcentajes de ejecución superiores al 80% a partir de 2011, lo cual representa una mejora en los presupuestos anuales y más eficientes en la ejecución de los recursos.

Cuadro N°4

DESEMBOLSO DE RECURSOS (En millones de bolivianos)			
AÑO	PROGRAMADO	EJECUTADO	EJECUCIÓN %
2006	281,90	59,76	21,20%
2007	354,81	147,71	41,63%
2008	158,05	93,28	59,02%
2009	150,36	107,69	71,62%
2010	131,75	85,37	64,80%
2011	125,25	118,62	94,71%
2012	180,62	143,78	79,60%
2013	345,79	279,77	80,91%
2014	505,20	491,94	97,38%
2015	676,80	616,07	91,03%
2016	1.062,98	972,55	91,49%
2017	1.658,61	1.338,32	80,69%
2018	1.274,04	1.245,67	97,77%
2019	1.196,93	994,83	83,12%
2020	852,65	781,21	91,62%
TOTAL	8.955,74	7.476,57	

Fuente: Departamento de Finanzas - FNDR.

Ejecución de la Inversión Pública

La ejecución de la inversión pública, que no incluye los aportes locales de los sujetos de financiamiento, entre 2009 y 2020 llegó a Bs1.690,2 millones, y desde 2011 hasta 2018 la ejecución con respecto al presupuesto programado alcanzó niveles superiores al 93%.

Entre 2019 y 2020, producto de la asunción del gobierno de facto, se bajaron los niveles de ejecución, debido a la paralización de desembolsos, gestión de proyectos y priorizando el gasto corriente.

El presupuesto de inversión pública contempla la ejecución de los programas FNDR, Fondo Vial, Programa de Recuperación de Inversiones del Japon PRIJ y Recursos Propios FNDR Vivir Bien.

Cuadro N°5

EJECUCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA			
(En millones de bolivianos)			
AÑO	PROGRAMADO	EJECUTADO	EJECUCIÓN %
2009	114,74	96,05	83,71%
2010	124,52	85,13	68,37%
2011	119,15	114,43	96,04%
2012	133,01	129,24	97,17%
2013	135,64	129,01	95,11%
2014	151,13	145,79	96,47%
2015	179,65	174,00	96,85%
2016	243,01	225,40	92,75%
2017	187,81	175,60	93,50%
2018	225,37	214,24	95,06%
2019	150,16	119,06	79,29%
2020	97,67	82,26	84,22%
TOTAL	1.861,86	1.690,21	

Fuente: Departamento de Finanzas - FNDR.

Ejecución Programas Fideicomiso FNDR

El FNDR es Fiduciario de cinco fideicomisos, que son administrados a través de los Programas de Financiamiento Accesos Seguros para Vivir Bien, Contrapartes Locales para Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales, Apoyo a la Ejecución de la Inversión Pública, Universidades Públicas Autónomas y Proyectos de Inversión Pública.

Entre 2013 y 2020, la ejecución con recursos fideicomisos alcanzó un total de Bs5.356,3 millones, esta importante inyección de recursos permite impulsar el crecimiento económico del país y de los sujetos beneficiarios, considerando que la inversión pública estatal es el principal motor de la economía.

Cuadro N°6

DESEMBOLSO DE RECURSOS DE FIDEICOMISOS 2013 - 2020
Acumulado al 31 de diciembre de 2020
(En millones de bolivianos)

FIDEICOMISO	CONTRATO	EJECUCIÓN								TOTAL EJECUCIÓN
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Accesos Seguros para Vivir Bien	790,76	113,07	295,13	278,19	14,74	21,19	21,32	20,00	8,92	772,55
Contrapartes Locales para GAD y GAM	3.180,00	0,00	0,00	159,86	732,41	871,40	616,31	633,62	0,00	3.013,62
Apoyo a la Ejecución de la Inversión Pública	709,46	0,00	0,00	0,00	0,00	264,11	378,30	63,56	1,28	707,25
Financiamiento Universidades Públicas Autónomas	46,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,50	9,42	7,13	32,05
Proyectos de Inversión Pública	2.134,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	149,17	681,62	830,79
	6.861,26	113,07	295,13	438,05	747,15	1.156,70	1.031,43	875,78	698,95	5.356,26

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo - FNDR.

Gasto Corriente 2006 - 2020

Entre 2006 y 2020, el gasto corriente llegó a Bs384,0 millones, registrando en los últimos años una reducción considerable en comparación con 2006 producto de un adecuado control, administración de recursos y la bolivianización de la deuda externa que estaba valuada en Unidades de Fomento a la Vivienda (UFV's).

Cuadro N°7

EJECUCIÓN DE GASTO CORRIENTE (En millones de bolivianos)	
AÑO	GASTO
2006	38,53
2007	36,38
2008	29,11
2009	30,98
2010	29,82
2011	25,30
2012	16,79
2013	18,61
2014	20,41
2015	21,80
2016	21,62
2017	21,31
2018	24,51
2019	22,93
2020	25,85
TOTAL	383,95

Fuente: Departamento de Finanzas - FNDR.

Estado de Cartera 2006 - 2020

Índice de Mora

En el transcurso de 2006 y 2019, se desarrollaron y puesto en práctica una serie de políticas en la gestión de cobro a cuyo resultado, se ha logrado una marcada disminución en el índice de mora de 9,71% gestión 2006 a 0,28% al cierre de 2019, demostrando una eficiente gestión de cobro y el cumplimiento de los pagos por los sujetos de préstamo. Así mismo, en coordinación con el MEFP y VTCP, se efectuaron tareas oportunas de manera de lograr la disminución del índice de mora.

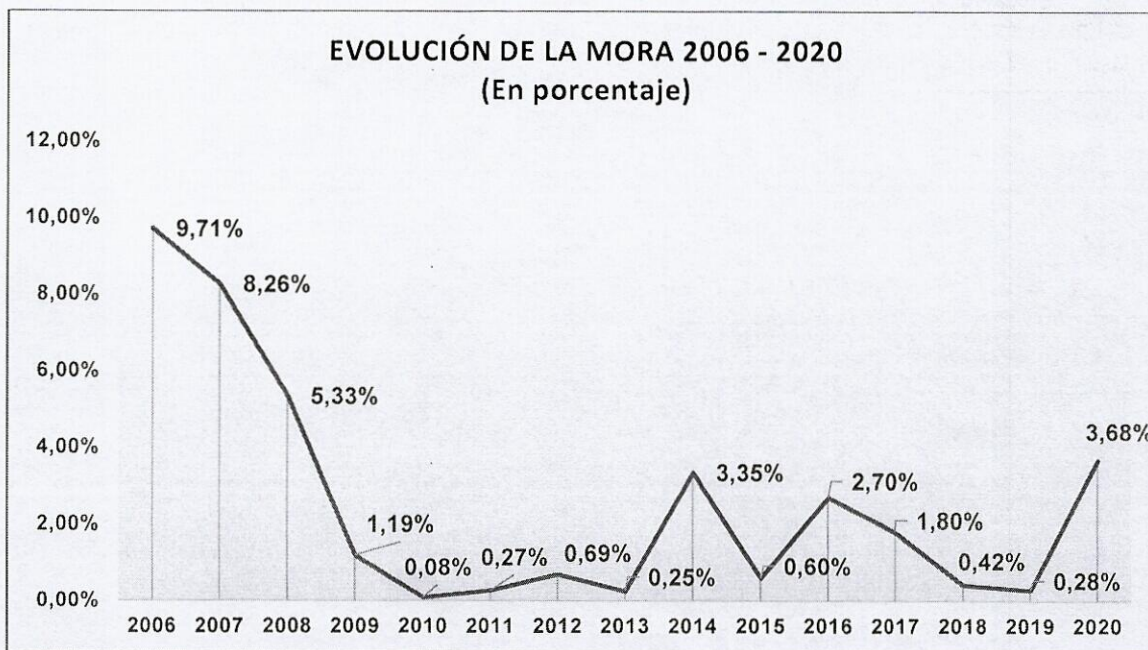
Desde 2006, el índice de mora fue bajando considerablemente alcanzando en siete gestiones niveles menores al 1%, y en 2010 el indicador más bajo que llegó prácticamente a cero (0.08%).

Sin embargo, desde Enero 2020, el índice de mora fue subiendo hasta llegar en Agosto a 7.30%, el mayor índice en comparación a gestiones anteriores, asimismo a Noviembre 2020, el índice de mora alcanzó a 5.41%, debido a la falta de directrices técnicas y operativas para la administración de este indicador en esta etapa del gobierno de facto.

De acuerdo a las gestiones de cobros efectivas de la nueva gestión, al 31 de Diciembre de 2020, se logró una disminución significativa llegando el índice de mora a 3,68%.

El FNDR, en el marco del régimen de garantías de los contratos de préstamos, realiza las acciones correspondientes para que los sujetos de préstamo cumplan con el pago de sus créditos.

Gráfico N°1



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo - FNDR.

Cartera de Préstamos

La cartera de préstamos vigente del FNDR al 31 de Diciembre de 2020, alcanzó a Bs5.217,2 millones, considerando los préstamos otorgados con recursos de los fideicomisos Accesos Seguros para Vivir Bien, Contrapartes Locales para GAD y GAM, Apoyo a la Ejecución de la Inversión Pública, Financiamiento Universidades Autónomas Públicas y Proyectos de Inversión Pública.

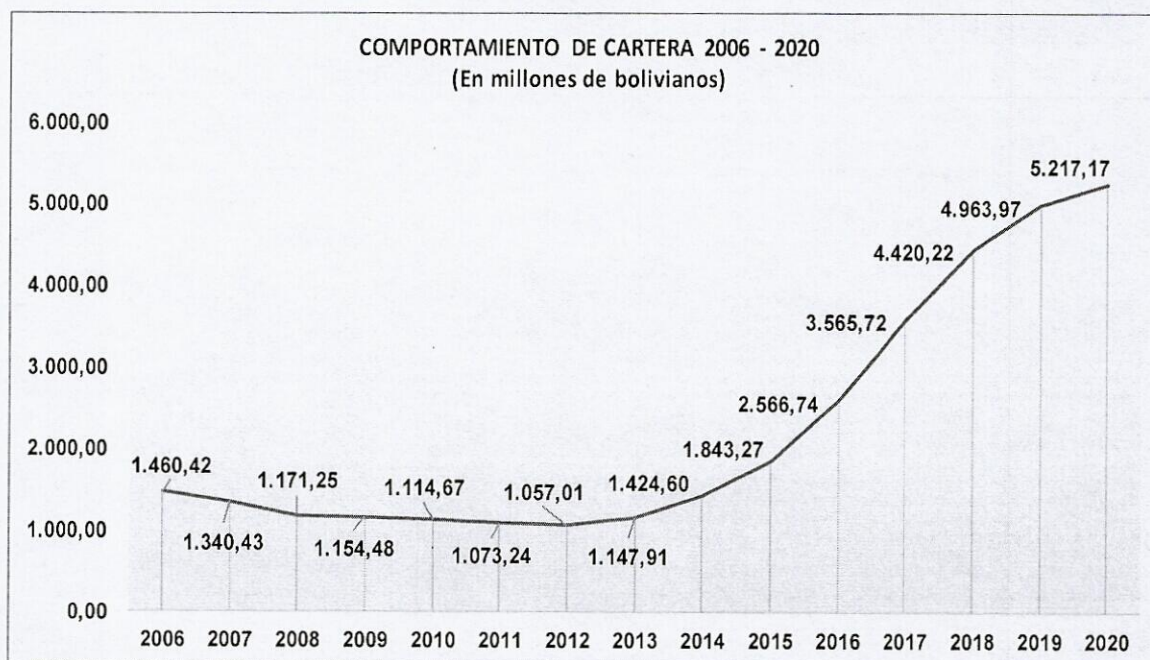
La Cartera está compuesta por 471 préstamos distribuidos en 228 sujetos de préstamo de diferentes Departamentos.

En el transcurso de 2013 y 2020, la cartera de préstamos del FNDR, considerando los préstamos otorgados con recursos de los fideicomisos creados por el Gobierno Plurinacional, cuya administración fue encomendada al FNDR, muestra un comportamiento con tendencia positiva, incremento de manera sostenida, el cual se origina en la ejecución de los desembolsos, tanto en los recursos recibidos en fideicomiso como en los recursos propios de programas del FNDR.

En la gestión 2020, entre Enero a Noviembre, la dinámica de crecimiento de la cartera fue ralentizada debido a la baja ejecución de recursos comprometidos; sin embargo, con la nueva administración en Diciembre 2020 se logró incrementar la cartera por la dinámica de ejecución de la inversión.

Al cierre de 2020, se ha obtenido un monto de cartera de Bs5.217,2 millones que es el más alto que el FNDR ha administrado en su historia institucional.

Gráfico N°2



Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo - FNDR.

Acceso a nuevas Fuentes de Financiamiento 2006 - 2020

Administración de Fideicomisos

El Gobierno Plurinacional ratificando su compromiso y voluntad política para apoyar a los municipios, gobernaciones y universidades públicas para ejecutar proyectos de inversión, ha encomendado al FNDR, en el ámbito de sus atribuciones establecidas por ley, la administración de los fideicomisos Accesos Seguros para Vivir Bien, Contrapartes Locales para Gobiernos Autónomos Departamentales y Municipales, Apoyo a la Ejecución de Inversión Pública, Universidades Públicas Autónomas y Proyectos de Inversión Pública, por un monto total de Bs6.949,2 millones.

**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

23

Cuadro N°8

ADMINISTRACION DE FIDEICOMISOS

DETALLE	1 ACCESOS SEGUROS PARA VIMR BIEN	2 CONTRAPARTES LOCALES PARAGAD Y GAM	3 APOYO A LA EJECUCION DE LA INVERSION PÚBLICA	4 UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS	5 PROYECTOS DE INVERSION PÚBLICA
FIDEICOMITENTE	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas	Ministerio de Planificación del Desarrollo	Ministerio de Planificación del Desarrollo	Ministerio de Planificación del Desarrollo	Ministerio de Planificación del Desarrollo
FUENTE DE RECURSOS	Tesoro General de la Nación	Banco Central de Bolivia	Tesoro General de la Nación	Tesoro General de la Nación	Tesoro General de la Nación
AÑO DE CONSTITUCION	2013	2015	2017	2017	2019
FINALIDAD	Financiamiento de planes, programas o proyectos nuevos o en ejecución de infraestructura, adquisición de maquinaria y equipo o para aportes locales, en el marco del programa.	Financiamiento a los Gobiernos Autónomos Departamentales y Gobiernos Autónomos Municipales para las contrapartes de los proyectos de inversión pública, concurrentes con el nivel central del Estado que cuenten con financiamiento externo o interno	Financiamiento de Obligaciones Pendientes de Proyecto propios y ejecutados por administración delegada, y que la ejecución física de los proyectos financiados sea igual o mayor al 50%.	Financiamiento a las Universidades Públicas Autónomas, para la ejecución de Proyectos de Inversión que estén en ejecución y/o tengan obligaciones pendientes y que cumplan las condiciones establecidas en el Artículo 10 del Decreto Supremo N° 3397.	a) Financiar contrapartes locales de proyectos de inversión pública que cuenten con financiamiento externo y/o interno y que sean concurrentes con el nivel central del Estado; b) Financiar proyectos propios de inversión pública con avance físico acumulado mayor al cincuenta por ciento (50%) y con planillas de avance aprobadas y pendientes de pago.
MONTO (BS.)	801.200.000,00	3.180.000.000,00	710.000.000,00	48.000.000,00	2.210.000.000,00

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo - FNDR.

Estado de Fideicomisos

Al 31 de Diciembre de 2020, de los Bs6.949,2 millones de los fideicomisos administrados por el FNDR, se comprometieron un total de Bs6.861,3 millones y se ejecutaron Bs5.356,3 millones.

Por su impacto, la captación de nuevas fuentes de financiamiento a través de los 5 fideicomisos administrados por el FNDR, y la ejecución de Bs5.356,3 millones, se considera como un logro a partir de 2013 debido a la cartera de préstamos del FNDR que muestra un comportamiento con tendencia positiva, incremento, el cual se origina en la ejecución de los desembolsos.



**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

24

Cuadro N°9

ESTADO DE FIDEICOMISOS ADMINISTRADOS POR EL FNDR
Acumulado al 31 de diciembre de 2020
(Expresado en Bolivianos)

FIDEICOMISO	MONTO CONSTITUCIÓN	CONTRATADO	EJECUTADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR EJECUTAR	TOTAL SALDO EJECUTAR
Accesos Seguros para Vivir Bien	801.200.000,00	790.757.309,97	772.546.962,25	10.442.690,03	18.210.347,72	28.653.037,75
Contrapartes Locales para GAD y GAM	3.180.000.000,00	3.180.000.000,00	3.013.617.748,17	0,00	0,00	0,00
Apoyo a la Ejecución de la Inversión Pública	710.000.000,00	709.462.887,07	707.254.246,40	537.112,93	2.208.640,67	2.745.753,60
Financiamiento Universidades Públicas Autónomas	48.000.000,00	46.071.617,73	32.050.014,58	1.928.382,27	14.021.603,15	15.949.985,42
Proyectos de Inversión Pública	2.210.000.000,00	2.134.964.491,07	830.788.199,48	75.035.508,93	1.304.176.291,59	1.379.211.800,52
TOTAL	6.949.200.000,00	6.861.256.306,84	6.356.257.170,88	87.943.694,16	1.338.616.683,13	1.426.560.677,29

Fuente: Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo - FNDR.

Logros Institucionales

El FNDR, entre el 2006 y 2019 (Noviembre), acompañando la visión de las políticas y planes definidos por el Gobierno Plurinacional y contribuir al proceso de transformación del país, ha implementado importantes políticas institucionales, entre los que se destacan:

Gestión Financiera

- Reordenamiento Institucional.
- Tasas de interés y plazos acordes a la capacidad de pago de los sujetos de financiamiento.
- Nacionalización de los recursos (creación del Programa Recursos Propios FNDR "Vivir Bien").
- Administración de cinco Fideicomisos constituidos por el Gobierno Plurinacional.
- Optimización de la gestión administrativa.
- Política de austeridad sin afectar la calidad de los servicios.



- Disminución de la mora, índice de mora menor al 1%.
- Cumplimiento del pago de la deuda externa a organismos financiadores (Banco Interamericano de Desarrollo BID, Banco Mundial BM y reembolso de fideicomisos (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas MEFP, Banco Central de Bolivia BCB).
- Disminución de las observaciones de Auditoría.
- Estados Financieros de Programas sin observaciones.

Gestión de proyectos

- Incorporación normada del Control Social en la gestión de financiamiento.
- Transferencia de responsabilidades a los sujetos de financiamiento en la administración del proyecto financiado (solicitud, licitación, adjudicación y ejecución).
- Reducción de la burocracia en la gestión de financiamiento (disminución de requisitos de 20 a 7 y un tiempo promedio de 30 días para la aprobación en Comité de Financiamiento).
- Asistencia técnica en la gestión del financiamiento.
- Inclusión a municipios de bajos ingresos, que accedieron por primera vez al crédito público.
- Diseño y ejecución del Plan Nacional de Rehabilitación y Reconstrucción (PNRR), atención de manera oportuna a 15 municipios afectados por el fenómeno de La Niña, en la gestión 2008.
- Financiamiento a municipios afectados por inundaciones 2013 - 2014 en el marco del Decreto Supremo N°1878 de Emergencia Nacional.
- Inclusión de 180 municipios como nuevos sujetos de financiamiento.

Gestión Administrativa

- Adecuación institucional a políticas del Gobierno Nacional.
- Acceso a la información, gestión institucional y de proyectos (página web).
- Implementación del Gobierno Electrónico.

- Política de Transparencia.
- Implementación del Sistema Integrado de Información.
- Implementación de un sistema propio del FNDR (Sistema de Administración de Financiamiento de Proyectos SAFIP).
- Capacitación productiva, priorizando la formación técnica de las servidoras y servidores públicos.
- Capacitación de idiomas nativos, aimara y quechua, en los niveles básico e intermedio (cumplimiento la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia).

Noviembre 2019 - 2020 Gobierno de Facto

En Noviembre 2019, tras los conflictos sociales y políticos, que finalmente desembocaron en la ruptura del orden constitucional y la asunción de un gobierno de facto, se inició en el país un período de incertidumbre que tuvieron un impacto negativo en la economía boliviana, con consecuencias negativas para el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, que sufre una paralización y un retroceso en el trabajo que venía realizando desde 2006.

Los datos reflejados muestran la forma en que se manejó la institución:

- Entre Noviembre 2019 y 2020 del gobierno de facto, los resultados alcanzados registrados reportan bajos niveles de aprobación de créditos.
- Entre Enero y Noviembre 2020, se aprobaron solamente 12 proyectos, que representan un nivel muy bajo de aprobación de financiamientos en comparación a gestiones anteriores que en promedio se atendían y aprobaban 35 solicitudes de crédito aproximadamente.
- Compromiso de aprobación de 33 financiamientos para diferentes proyectos a un solo sujeto de financiamiento y que fueron priorizados en desmedro de la atención a otras ETAs con mayores necesidades.

- Demanda de financiamientos no atendida, en la gestión transitoria, el FNDR recibió solicitudes de financiamiento para 102 proyectos por un monto superior a los Bs461,5 millones, las mismas no fueron atendidas.
- A fines de Noviembre 2020, se tenían 194 solicitudes de desembolso pendientes de Fideicomisos.
- En 2019, los gastos de funcionamiento alcanzaron a Bs1,6 millones y en 2020 subieron a Bs1,8 millones, lo que significa un 12% en contrasentido a una disminución de la actividad por los efectos de la pandemia sanitaria.
- En la gestión del gobierno de facto se ocuparon 121 de los 125 ítems en comparación a gestiones anteriores que hasta Octubre 2019 se contaba con solo 98 servidoras y servidores públicos, y se procedió a contratar 4 consultorías de línea y 2 contratados de consultoría por producto para tareas recurrentes, pese a que la actividad institucional se disminuyó debido a la pandemia COVID-19.
- A partir de Diciembre 2019, el gasto corriente de la partida sueldos y salarios, se incrementó a Bs1,6 millones por mes, llegando al pico más alto en Octubre 2020 con Bs2,1 millones, incrementándose alrededor del 50%, sin mostrar un aumento de actividades laborales; en comparación a gestiones anteriores que se contrataba el personal estrictamente necesario para una gestión eficiente que a Octubre 2019, el gasto corriente de la partida de sueldos y salarios no rebasaba los Bs1,4 millones.
- Debido a la crisis económica gestada en este período, se incrementó la mora hasta 5.41% a Noviembre 2020, por falta de directrices técnicas y operativas para la administración de esta variable. Desde Enero 2020, el índice de mora fue subiendo hasta llegar en Agosto 2020 a 7.3%, el mayor índice en comparación a gestiones anteriores que oscilaba alrededor del 1%.
- El impacto de la mora alta afectó al FNDR en la disponibilidad de recursos para la aprobación de nuevos financiamientos.
- A Noviembre de 2019, el crecimiento de la cartera fue ralentizada, en comparación a gestiones anteriores que se tenía un crecimiento sostenido; los factores fueron la baja ejecución de los recursos comprometidos y presupuestados y la falta de gestión para que se apruebe las cuotas respectivas.

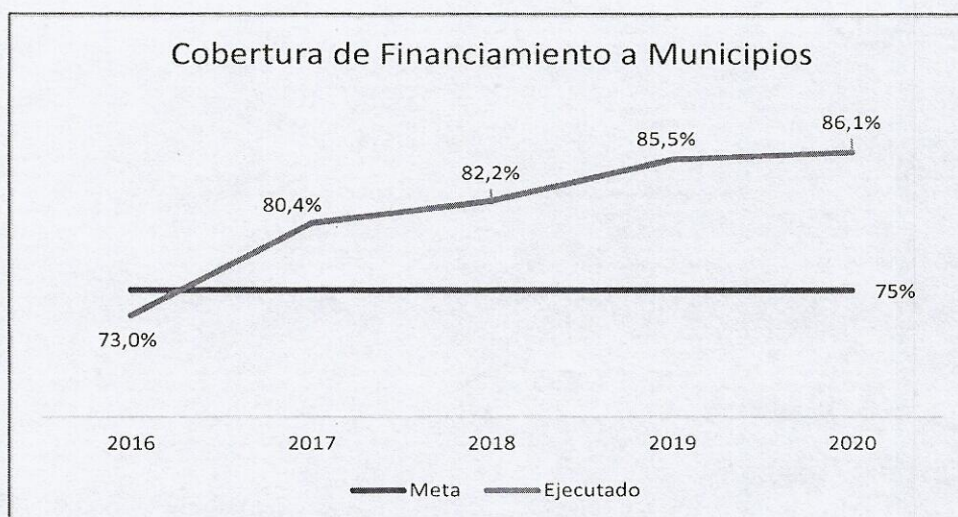
- Resistencia sistemática de la gestión de transición al uso de software libre y estándares abiertos, desconociendo una Política de Estado orientada a reducir los lazos de dependencia tecnológica y avanzar en el proceso de descolonización del conocimiento, lo cual originó el retraso en el desarrollo y la implementación de los sistemas informáticos, delineados y consolidados entre 2006 y 2019.

Todos los factores mencionados y resultados negativos, incidieron significativamente, poniendo en riesgo la estabilidad financiera de la Institución.

3.2 Evaluación al Cumplimiento de Atribuciones Institucionales

De acuerdo al análisis de resultados se presenta el comportamiento de la cobertura de financiamiento a Municipios entre 2016 y 2020, tomando como referencia al cumplimiento del “75% del total de municipios cubiertos con atención de servicios financieros”, en el marco de la “Soberanía comunitaria y financiera sin servilismo al capitalismo financiero” que dispone el Pilar N°5 del PDES 2016-2020 y la Agenda Patriótica 2025.

Gráfico N°3



Fuente: Informe de Evaluación PEI 2016 - 2020, FNDR.

Entre el 2016 y 2017 se alcanzó la meta establecida en el PDES 2016-2020, a partir del cual se mantiene por encima de la misma llegando en el 2020 al 86.1% de cobertura de financiamiento del FNDR a los Municipios. Con referencia a la ejecución financiera, se alcanzó un 100% de ejecución y se cumplió con la ejecución de los cinco objetivos estratégicos del PEI 2016-2020.

En este contexto, el FNDR desde 2006 viene contribuyendo de manera muy importante con el logro y la sostenibilidad del Modelo Económico Social Comunitario Productivo impulsado por nuestro Gobierno Plurinacional, asimismo, elaboró su Plan Estratégico Institucional PEI 2016-2020 con objetivos y metas muy concretas para cumplir los grandes retos establecidos en el PDES 2016-2020.

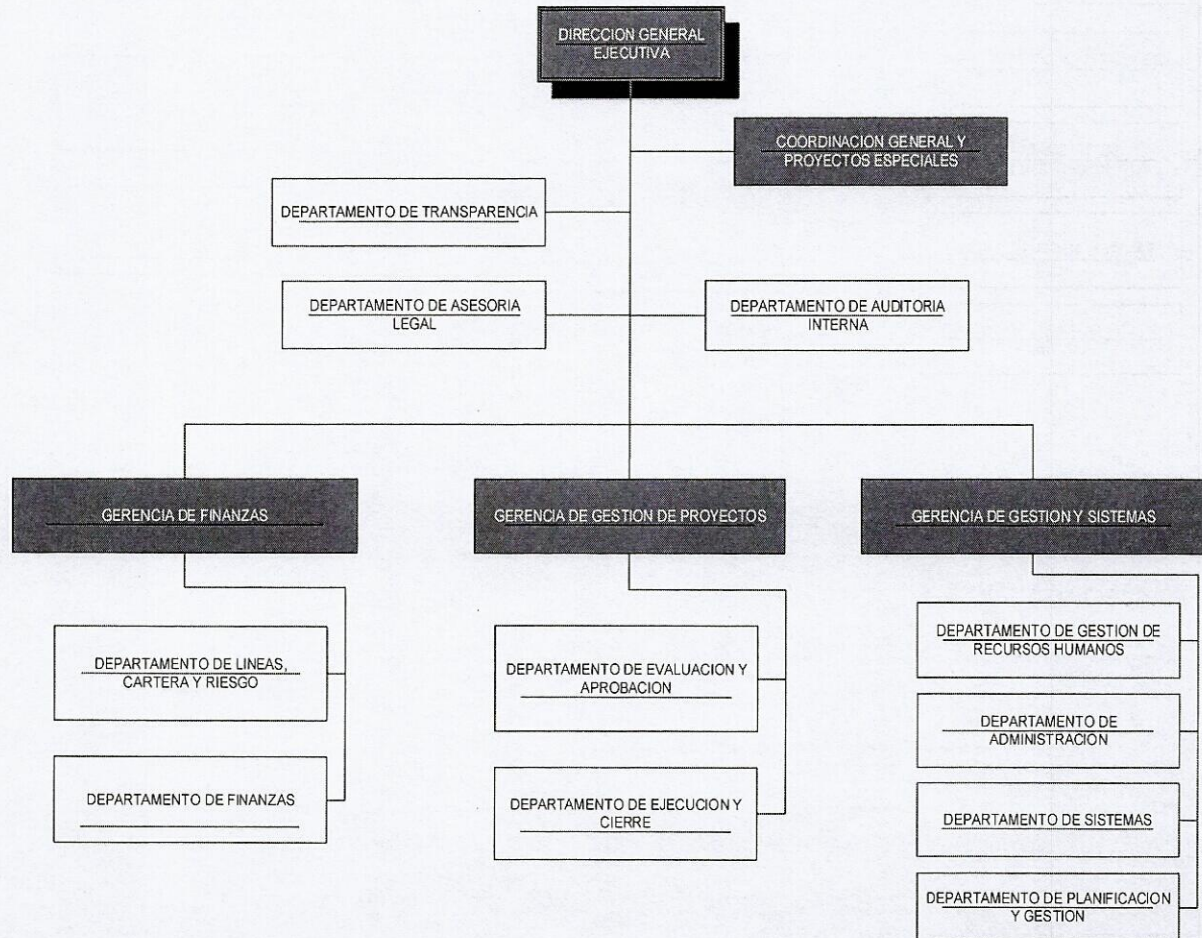
3.3 Estado de la Situación Actual

Estructura Organizacional

En el marco de la Política de Austeridad y Fomento a la Inversión Pública, se aprobó la nueva Escala Salarial y Estructura Organizacional del FNDR mediante Resolución Ministerial N°28 de fecha 25 de Enero de 2021 del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Para el cumplimiento de sus objetivos, funciones y atribuciones, el FNDR está constituido por la siguiente una estructura organizacional:

Gráfico N°4



Fuente: Manual de Puestos Vigente - FNDR.

Procesos

El FNDR, cuenta con una estructura normativa de procesos y procedimientos establecidos para las operaciones de carácter estratégico, financieros, operativos y administrativos.

Para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, deben ajustarse a la dinámica del entorno, crecimiento institucional y sus proyecciones, gestionando normativa y asegurando la implementación coherente y principalmente actualización, creación de dicha normativa de acuerdo a las necesidades institucionales de mejora continua y políticas

de acceso a nuevas fuentes de financiamiento, lo cual permitirá la optimización de la gestión conforme a las políticas de reconducción institucional.

Recursos Humanos

En el marco de la Política de Austeridad del Presupuesto General del Estado 2021, se aprobó la nueva Escala Salarial y Estructura Organizacional mediante Resolución Ministerial N°28 de 25 de Enero de 2021.

Se determinó la reducción del personal como parte de la Reestructuración Institucional, generando una reducción de la planilla presupuestaria compuesta por 109 ítems, con un ahorro presupuestario del 30% respecto a 2020 que estaba compuesto por 125 ítems.

En el siguiente cuadro se presenta la estructura de puestos vigente distribuido en los 109 ítems:

Cuadro N°10

DISTRIBUCIÓN DE SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS - FNDR

CATEGORIA	NIVEL SALARIAL	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NÚMERO DE ÍTEMS
Superior	1	Director General Ejecutivo	1
Ejecutivo	2	Gerente	3
Ejecutivo	3	Coordinador General y Proyectos Especiales	1
Ejecutivo	4	Jefe de Departamento I	6
Ejecutivo	5	Jefe de Departamento II	5
Operativo	6	Analista I	1
Operativo	7	Analista II	7
Operativo	8	Analista III	10
Operativo	9	Técnico I	14
Operativo	10	Técnico II	13
Operativo	11	Técnico III	17
Operativo	12	Técnico IV	1
Operativo	13	Técnico V	6
Operativo	14	Técnico VI	12
Operativo	15	Auxiliar I	4
Operativo	16	Auxiliar II	4
Operativo	17	Auxiliar III	4
TOTAL NUMERO DE ÍTEMS			109

Fuente: Datos FNDR.

Recursos Financieros

Las fuentes de recursos para las operaciones de financiamiento y cooperación técnica que ofrece la Institución son las siguientes:

- Ingresos provenientes por la intermediación financiera tales como: intereses, comisiones y otros ingresos.
- Créditos, transferencias, fideicomisos, donaciones y otras rentas de la propiedad.
- Aportes de capital.
- Disminución de activos financieros por venta de cartera y titularización.
- Tesoro General de la Nación.
- Transferencias no reembolsables del TGN, para inversión y financiamiento en programas de fortalecimiento institucional.
- Préstamos globales, sectoriales y específicos de fuentes externas.

Manejo de Bienes

El FNDR, cuenta con infraestructura propia para el funcionamiento de sus oficinas, con espacio físico adecuado y mobiliario suficiente para desarrollar las operaciones de intermediación financiera; infraestructura de tecnología de red, computadoras y servicios de soporte; servicios generales; los cuales favorecen al nivel de desempeño de las servidoras y servidores públicos y por lo tanto generar servicios de calidad a los sujetos beneficiarios.

La institución al contar con espacios adecuados y bien distribuidos, con todos los servicios y la tecnología, son factores importantes para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales planteados para los próximos cinco años.

3.4 Capacidades y Falencias Institucionales

En el proceso participativo a través de reuniones y talleres, tanto de manera conjunta y con las unidades/áreas organizacionales de la institución, ha posibilitado la identificación y valoración de las circunstancias internas como los logros y factores críticos que se convierten en fortalezas y debilidades de la institución de acuerdo a la herramienta de análisis FODA, lo cual permite sentar las bases de una estrategia que responda de manera efectiva a los objetivos estratégicos de acuerdo a las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de las metas, resultados y acciones del PDES, PEM y PEI.

4. Análisis Externo

El análisis externo consistió en la identificación de circunstancias externas que afectan a la institución que se componen de dos factores no controlables que se presentan como oportunidades y amenazas.

En el análisis externo identificamos los factores claves y que influyen directamente en el desarrollo de operaciones de intermediación financiera que realiza la institución, asimismo factores que pueden impedir la ejecución de la estrategia, permitiendo diseñar estrategias institucionales que reduzca el riesgo.

Contexto Económico y Social

A partir de 2006, con la implementación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), los indicadores sociales mejoraron considerablemente, debido a la política de redistribución del ingreso y el crecimiento económico sostenido, dando paso a un Estado Plurinacional con equidad e igualdad de oportunidades para todas y todos.

Entre el 2006 - 2019 se registró una reducción continua de la pobreza moderada de un 59,9% en 2006 a 37,2% en 2019; de la pobreza extrema de 37,7% a 12,9%; y una reducción de la

desigualdad medida por el Índice de Gini de 0,59 en 2006 a 0,42 en 2019; sin embargo en 2020, todos los avances en materia de política económica y social entre 2006 y octubre de 2019, se vieron frustrados ante la irrupción del orden constitucional y la asunción de un gobierno de facto en noviembre de 2019, ocasionando un retroceso alcanzando 0,45 el Índice de Gini, incremento de la pobreza moderada 39,0% y extrema a 13,7%.

Los resultados se alcanzaron de la mano de un crecimiento sostenido del producto y pese a varias crisis internacionales, posicionaron a Bolivia como uno de los países con mejor manejo económico, ocupando el primer lugar de crecimiento en la región durante cinco gestiones: 2009 (3,4%), 2014 (5,5%), 2015 (4,9%), 2016 (4,3%), 2017 (4,2%) y 2018 (4,2%).

Desde el 2006 a Octubre 2019, la inversión pública ha sido considerada un pilar fundamental del Modelo Económico Social Comunitario Productivo, por su efecto dinamizador de la economía y garantizar la justicia social a partir de la redistribución de los excedentes hacia los rubros productivos y sociales, en la creación de fuentes de empleo y en la mejora en la calidad de vida de la población; con la asunción del gobierno de facto, se sufrió un quiebre en la dinámica de la inversión pública debido a la aplicación de políticas que priorizó la reducción del déficit fiscal, cuando se necesitaba de la aplicación de políticas expansivas para contrarrestar los efectos de la pandemia del COVID-19.

Consolidado el proceso de recuperación de la democracia, con el triunfo en las urnas del Presidente Luis Arce Catacora, y dada la situación crítica que se encontró la economía boliviana, desde Noviembre 2020 se aplicaron una serie de medidas para la reconstrucción de la economía nacional severamente afectada por la pandemia y por la gestión del gobierno de facto. El restablecimiento del Modelo Económico Social Comunitario Productivo se enfocó en dinamizar la oferta y la demanda interna, la reactivación de la inversión pública y de las empresas públicas, el restablecimiento de límites de cartera productiva y de vivienda de interés social, el impulso al sector productivo, desarrollo de la Industria Nacional, el pago del Bono contra el Hambre, el reintegro del Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a las Grandes Fortunas, entre otros, que junto al Plan Estratégico de Salud de lucha frontal contra el COVID-19, contribuyeron al resultado

económico de los últimos meses de 2020, a fin de retornar a la senda de crecimiento sostenido y al restablecimiento de los avances sociales.

Diferimiento de Préstamos

Como parte de las medidas gubernamentales para reactivar la economía el Gobierno Plurinacional dispuso que, de manera excepcional, el FNDR difiera el pago de créditos de los sujetos de financiamiento durante 2021.

En cumplimiento a la Ley N°1356 del Presupuesto General del Estado 2021, artículo 14 párrafo I, donde autoriza al FNDR de manera extraordinaria realizar el diferimiento automático de las cuotas de pago de capital e intereses correspondientes a la gestión 2021 de los préstamos otorgados a entidades públicas, aplicó el diferimiento del pago de los créditos que fueron otorgados a entidades públicas, medida dispuesta por el Gobierno para aliviar la difícil situación financiera de municipios, gobernaciones, universidades y otras entidades públicas, debido a la reducción de sus ingresos y dirigir sus recursos a la atención de necesidades más apremiantes, para lo cual se elaboraron las adendas a los contratos de financiamiento a ser suscritas con cada uno de los sujetos de financiamiento y las que debía firmar el FNDR con el Ministerio de Planificación del Desarrollo y el Banco Central de Bolivia (BCB), para la ampliación de plazos de los fideicomisos.

Ley N°1356, también especifica que deberán convenir ambas partes los términos para el pago de las cuotas diferidas, manteniendo las condiciones crediticias vigentes al momento de la publicación de la Ley, sin aplicar intereses adicionales sobre el capital diferido por el tiempo transcurrido, multas ni otro tipo de recargos.

Producto de la aplicación del diferimiento de pagos de la deuda pública interna, para el año 2021, conforme al artículo 14 de la Ley N°1356 de fecha 28 de Diciembre de 2020, el 99,5% de los pagos programados en préstamos de fideicomisos fueron diferidos.

Pandemia COVID - 19

La declaración de cuarentena total en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia en Marzo 2020 por la pandemia de la COVID-19 y las continuas ampliaciones del período de cuarentena rígida, sumada la ausencia de medidas que logren amortiguar el impacto de la crisis sanitaria y medidas desacertadas como la paralización de la inversión pública por parte del gobierno de facto, provocaron un retroceso de los indicadores sociales, aumentando el desempleo, la pobreza y la desigualdad de ingresos de la población boliviana, que afectó la estabilidad económica del país.

Ante la paralización de las actividades productivas y comerciales se agudizó el estancamiento de la economía llevando al país a una profunda crisis económica.

La paralización de la actividad económica en el país afectó la capacidad de pago de municipios, gobernaciones, universidades y otras entidades públicas, al disminuir sus ingresos propios por concepto de impuestos, patentes, regalías y cobros de servicio; asimismo en virtud a la baja en la cotización internacional del precio de los hidrocarburos, disminuyó sus ingresos por concepto de impuestos de coparticipación tributaria, Impuesto Directo a los Hidrocarburos - IDH y el Impuesto Especial a los Hidrocarburos y sus Derivados - IEH.

Debido a la necesidad de los municipios, gobernaciones, universidades y otras entidades públicas, para atender las obligaciones prioritarias resultantes de la emergencia sanitaria causada por la pandemia del coronavirus, muchos de sus recursos han sido redireccionados para dicho fin, afectando su liquidez y solvencia en el corto plazo, generando el incumplimiento de determinadas condiciones contractuales en relación a los pagos de capital e intereses por los préstamos generados con el FNDR.

5. Análisis FODA

Para el FNDR, la elaboración del diagnóstico institucional fue una etapa clave en el proceso de planeación estratégica 2021-2025, la cual se realizó a través de un proceso participativo conjunto, con lo que se logró no sólo su involucramiento y contribución sino también la importancia del planteamiento y cumplimiento institucional para los próximos cinco años.

Para el diagnóstico institucional, se utilizó el análisis FODA como herramienta estratégica para la identificación y valoración de las circunstancias internas y externas que se dan en la institución, los cuales permitieron distinguir las fortalezas y debilidades de la institución en las que se tendrán que trabajar con un énfasis especial principalmente en las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de las metas, resultados y acciones del PDES, PEM y PEI, y las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

La herramienta estratégica del análisis FODA, permitió evaluar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para vislumbrar las estrategias institucionales para los próximos cinco años.

**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

38

Análisis Interno

Cuadro N°11

ANÁLISIS INTERNO FNDR		
FACTORES INTERNOS	N°	Fortalezas
	1	Referente en el financiamiento de planes, programas y proyectos de desarrollo
	2	Administración de fideicomisos constituidos por el Gobierno Plurinacional
	3	Nuevos programas de financiamiento
	4	Adecuada infraestructura
	5	Índice de mora al rededor del 1%
	6	Sistemas informáticos integrados para cada ciclo financiero
	7	Control social normado
	8	Política comunicacional con enfoque Institucional
	9	Transparencia Institucional
	10	Optimización de requisitos para financiamientos
	11	Reducción de la burocracia en la gestión de financiamientos
	12	Asistencia técnica en la gestión del financiamiento
	13	Acciones de fortalecimiento del Círculo de Valor
	14	Experiencia en gestión administrativa, operativa, financiera y técnica del FNDR
	15	Normativa y procedimientos acorde a las funciones del FNDR
Debilidades		
Digitalización de documentos internos y externos en las áreas del FNDR		
Desarrollo de herramientas tecnológicas de información y comunicación Institucional (Facebook, twitter, youtube, whatsapp, instagram)		
Documentos de análisis financiero, de determinación de índices financieros, salud financiera y desempeño financiero		
Servidoras y servidores públicos renuentes al cambio e innovación		

Elaboración: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR, en base a información de las unidades/áreas organizacionales.

Análisis Externo

Cuadro N°12

ANÁLISIS EXTERNO FNDR		
FACTORES EXTERNOS	N°	Oportunidades
	1	Posicionamiento Institucional
	2	Políticas institucionales alineadas con la nueva visión de país
	3	Coordinación con instituciones públicas FNDR-MPD-MEFP
	4	Confianza por parte de las ETAs y otras instituciones
	5	Expandir la oferta institucional FNDR
	6	Mayor credibilidad y confianza del Gobierno Plurinacional y la Cooperación Internacional
Amenazas		
Pandemia COVID-19		
Reducción de ingresos de las ETAs y otras instituciones		

Elaboración: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR, en base a información de las unidades/áreas organizacionales.



Lineamientos de gestión 2021 - 2025

El análisis de factores internos y externos del FNDR, permitieron una lectura crítica, identificando las capacidades y falencias institucionales y por lo tanto establecer las siguientes herramientas de gestión:

i. Planificación de la organización institucional

Innovación de la administración de la Institución, aprovechando las fortalezas del FNDR a través de una nueva estructura organizacional, mejores prácticas de gestión y optimización de la gestión de acuerdo a las políticas de reconducción institucional.

ii. Reactivación de la Inversión Pública

Retomando la senda del crecimiento económico implementada por el Gobierno Plurinacional, el FNDR, tiene como política garantizar la reactivación de la inversión pública, a través de acciones de planificación financiera, gestión de los recursos financieros disponibles y ejecución de la inversión para apoyar de manera efectiva la realización de políticas nacionales.

iii. Optimización de la gestión de proyectos y reducción índice de mora

Gestión de recursos necesarios para el compromiso y ejecución del plan, programa y proyecto, políticas de crédito y acceso a nuevas fuentes de financiamiento que permitan garantizar y contribuir el desarrollo regional productivo.

Generar los mecanismos y gestiones óptimas para la reducción del índice de mora, menor al 1%.

- iv. Optimizar los recursos del Estado Plurinacional, incremento la cartera de préstamos

Cartera de préstamos del FNDR, comportamiento con tendencia positiva, incremento de manera sostenida, el cual se origina a través de la aprobación y colocación de recursos a los sujetos de financiamiento, generando recursos para nuevos financiamientos.

- v. Políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento y ampliación de servicios a nuevos sectores estratégicos.

Desarrollo de políticas y mecanismos necesarios para optimizar el financiamiento, acceso a nuevas fuentes de financiamiento y la ampliación de nuevos sectores para beneficio de los sujetos de financiamiento; mostrando de esta manera la importancia de la inversión pública como dinamizador del crecimiento económico.

- vi. Mejora de la calidad de servicios hacia los Sujetos de Financiamiento y público en general

Aplicación de tecnologías de gestión pública como herramienta de gestión, garantizando el acceso a la información institucional y de carácter general.

- vii. Gestión Institucional por resultados con mejores prácticas de gestión

Administración institucional por objetivos para optimizar la eficacia a través de una mayor responsabilidad e involucración de las actividades desarrolladas por las servidoras y servidores públicos de la institución.

- viii. Nuevo Plan de Comunicación para la gestión Institucional

Relanzamiento Institucional, difundiendo la gestión en distintos medios de comunicación, redes sociales, posicionando al FNDR como una entidad financiera del Gobierno Plurinacional que apoya a la reactivación económica del país.

ix. Gestión de la normativa institucional

Asegurar la implementación coherente y principalmente actualización y creación de normativa de acuerdo a las necesidades institucionales de mejora continua y políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento. Desburocratización, simplificando los procesos y procedimientos de la gestión pública.

x. Política de Austeridad

Política de Austeridad como instrumento de control del gasto corriente público y mandato establecido por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, para garantizar la estabilidad de las finanzas públicas, sostenibilidad y bienestar de la población.

xi. Fortalecimiento y consolidación del Gobierno Electrónico

Desarrollo de plataformas informáticas utilizando las mejores herramientas de gestión, interacciones digitales y la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y desarrollar modelos adecuados a las necesidades de los Sujetos de Financiamiento y las servidoras y servidores públicos.

6. Qué somos y Hacia dónde vamos

Con la nueva visión de País, además tomando en cuenta los principios y valores establecidos en la Constitución Política del Estado y las atribuciones y competencias del FNDR, y en el marco de la Agenda Patriótica 2025, PDES 2021-2025, se define **Qué somos** (Misión) y **Hacia dónde vamos** (Visión).

Qué somos (Misión)



"Somos una institución de intermediación financiera que promueve el acceso a recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo regional, que coadyuven a fortalecer la redistribución del ingreso para la reducción de la desigualdad social y la pobreza".

Hacia dónde vamos (Visión)

"Ser una Institución, estratégica, financiera, impulsora de la reactivación de inversión pública, generadora de alternativas de financiamiento, que contribuyen a fortalecer el desarrollo socio-económico productivo comunitario regional, en el marco del Plan Estratégico Nacional 2025".

Qué somos (Misión): Razón de ser de la institución.

Hacia dónde vamos (Visión): Aspiración máxima de la institución.

7. Objetivos y Estrategias Institucionales

Para la elaboración de los objetivos y estrategias institucionales del FNDR 2021 - 2025, se realizó una revisión de los elementos estratégicos, como razón de ser de la institución, perspectiva institucional, diagnóstico institucional, y principalmente el proceso participativo, reuniones y talleres, tanto de manera conjunta como con las unidades/áreas organizacionales de la institución, con lo que se logró no sólo su involucramiento y contribución, sino también se concientizó sobre la importancia de comprender que la estrategia la hacemos y ejecutamos todos.

Producto del análisis, proceso participativo y considerando los insumos obtenidos se determinó y definió de manera consensuada y en el marco del contexto actual, los objetivos y estrategias que guiarán el accionar de la institución.

Con el fin de desarrollar y establecer el horizonte que se pretende alcanzar en los próximos cinco años, se desarrollaron cinco Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y once acciones estratégicas institucionales (AEI), articulados a los Ejes Estratégicos del PDES 2021-2025 y la Agenda Patriótica 2025, la cual está relacionada y reflejada en la planificación mediante la Matriz de Planificación Estratégica Institucional (Anexo N°1).

7.1 Objetivos Estratégicos Institucionales

El FNDR, definió y determino los objetivos estratégicos institucionales articulados a los resultados del PDES 2021-2025 como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N°13

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

RESULTADO DEL PDES, PSDI/PEM O PTDI					OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	
P	EE	M	R	A		
11	7	1	6	1	OEI1	Fortalecer y consolidar la gestión pública Institucional
					OEI2	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional
5	1	1	3	1	OEI3	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social
					OEI4	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida
11	7	1	6	1	OEI5	Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado

Elaborado: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR, en base a información de las unidades/áreas organizacionales.

OEI1. Fortalecer y consolidar la gestión pública Institucional

Fortalecer, consolidar e innovar la administración de la Institución, aprovechando las fortalezas a través de una nueva estructura organizacional, acorde a funciones a desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo, desarrollo del talento humano, mejores prácticas de gestión por

resultados, optimización de la gestión de acuerdo a las políticas de reconducción institucional, cambio de orientación que se concibe mediante la aplicación de tecnologías de gestión pública, lo cual permitirá una mejor planificación de la organización institucional y operativa ayudando a maximizar sus competencias para ser más eficientes.

Asimismo, como herramienta de gestión asegurar la implementación coherente y articulación a todas las acciones, procesos y procedimientos en la normativa institucional, dirigidos principalmente a las necesidades institucionales de mejora continua y políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Desburocratización simplificando los procesos, procedimientos administrativos, operativos y trámites, con acciones estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública institucional.

Para alcanzar y cumplir el objetivo se plantea las siguientes acciones estratégicas institucionales:

- Reestructuración, reconducción e innovación Institucional
- Optimizar los procesos y procedimientos Institucionales

OEI2. Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional

La consolidación y profundización del Gobierno Electrónico, conceptualizada como las interacciones digitales entre la Institución y los Sujetos de Financiamiento, entre entidades estatales, la Institución y las servidoras y servidores públicos, vinculados con los procesos, estructuras creadas, implementación de plataformas utilizando las mejores herramientas de gestión estratégica, planificación y administración, y la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y desarrollar modelos adecuados a las necesidades de los Sujetos de Financiamiento y al interior de la institución mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional, lo cual generará una mejor oferta electrónica de más y mejores servicios utilizando las tecnologías de la información y comunicación TIC como herramientas más eficientes y

eficaces para entregar servicios adecuados y transparentes. Asimismo, generará la optimización y desburocratización de la gestión pública por medio del uso generalizado y extendido de las tecnologías de la información y comunicación TIC en el marco del desarrollo integral del Vivir Bien.

Para alcanzar y cumplir el objetivo se plantea la siguiente acción estratégica institucional:

- Generar y fortalecer las herramientas tecnológicas de información y comunicación Institucional y promover el uso de la firma digital

OEI3. Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social

Es fundamental la gestión de proyectos que maximicen las sinergias, conformada por las acciones estratégicas de planificación, programación de objetivos de gestión, recursos necesarios para el compromiso y ejecución del plan, programa y proyecto, aplicando el “saber hacer en la institución” con técnicas, formas de administración de recursos, asignar las tareas planificadas a los recursos disponibles y gestión de procesos con desburocratización valorizando conocimiento asociado a los proyectos.

Seguimiento al cumplimiento de toda la planificación, y si están superando las expectativas de calidad del servicio que brinda la institución como cultura institucional basada en los valores y prácticas que orientan y dan sentido al que hacer de la institución, mejorando constantemente en la calidad de sus servicios dentro de la perspectiva del Vivir Bien, asimismo en cuanto a la aplicación de las interacciones digitales garantizando el acceso a la información institucional a través de la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación entre la Institución y los Sujetos de Financiamiento.

Continuidad y modernización de las operaciones que desarrolla el FNDR, a través de la sistematización y formalización de los diferentes procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Institución para asegurar la incorporación de la calidad en todos los servicios.

Gestionar activamente, políticas de crédito y acceso a nuevas fuentes de financiamiento que permitan garantizar y contribuir el desarrollo productivo y de impacto social de planes, programas y proyectos, asimismo responda a cambios internos y externos demostrando capacidad para adaptarse a nuevos retos, adopción de prácticas de proceso de innovación, planteando y generando nuevas estrategias y políticas para la creación de programas que coadyuven al cumplimiento de los lineamientos estratégicos trazados por el Gobierno Plurinacional.

Para alcanzar y cumplir el objetivo se plantea las siguientes acciones estratégicas institucionales:

- Consolidar y diversificar planes, programas y proyectos en el marco de las políticas nacionales de desarrollo regional
- Políticas de Evaluación del fomento al desarrollo regional
- Políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento
- Consolidar el marco metodológico Círculo de Valor, como instrumento de gestión Institucional con impacto social
- Fortalecer la filosofía de calidad de servicio como cultura Institucional

OEI4. Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida

Continuando y retomando la senda del crecimiento económico, el FNDR, consolidará y garantizará la reactivación de la inversión pública sostenida, a través de acciones de planificación financiera estratégica, elaboración de plan de finanzas con un horizonte financiero, la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a corto y mediano plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada.

Análisis financiero como una herramienta gerencial y analítica, gestión de los recursos financieros disponibles para la creación de nuevos programas de financiamiento y expandir la oferta Institucional, desburocratización de procesos, ejecución de la inversión para apoyar de manera efectiva la ejecución de políticas nacionales y consolidar el ser uno de los brazos ejecutores de la inversión pública y para coadyuvar a la reactivación económica.

Interacciones digitales aplicando las tecnologías de la información y comunicación entre la Institución y los Sujetos de Financiamiento y entre entidades estatales, priorizando la eficiencia y eficacia en todos los procesos.

Las estrategias planteadas se lograrán a través del involucramiento de todas las unidades/áreas organizacionales en la gestión de los resultados, responsables de la salud financiera y comprometidos en la búsqueda de la eficiencia y sostenibilidad financiera.

Los conocimientos, habilidades, información disponible y experiencia adquirida ayudaran a tomar decisiones financieras acertadas, evaluar las opciones y tomar las mejores decisiones financieras y proponer herramientas que faciliten el fomento de una buena cultura financiera, lo cual nos hará sujetos financieros más responsables y asegurar con mejores resultados los recursos para el futuro.

Para alcanzar y cumplir el objetivo se plantea las siguientes acciones estratégicas institucionales:

- Optimizar los procesos para la captación de recursos, sostenibilidad financiera y de cartera como cultura financiera para expandir la oferta Institucional
- Optimizar los procesos para la colocación de recursos

OEI5. Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado

El objetivo de contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales, se logrará a través de las acciones que orientaran y reflexionaran sobre las políticas priorizadas de desarrollo socio-económico productivo comunitario regional, en el marco de la Constitución Política del Estado y Plan Estratégico Nacional 2025, y principalmente que concienticen y consoliden el pensamiento en estos ámbitos de las servidoras y servidores públicos del FNDR.



Gestión institucional, para contribuir al cumplimiento del Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), constituido por la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 que es el horizonte estratégico para avanzar en la construcción del Vivir Bien sobre la base y orientación de 13 pilares, que impulsa la construcción de las políticas públicas, y el PDES 2021-2025, "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", que plantea la reconstrucción de la economía, retornando a la estabilidad macroeconómica y social, restituyendo el Modelo Económico Social Comunitario Productivo.

Para alcanzar y cumplir el objetivo se plantea la siguiente acción estratégica institucional:

- Ejecutar las Políticas Estatales en el ámbito Institucional

7.2 Estrategias Institucionales

Con el fin de contribuir al cumplimiento de la Objetivos Estratégicos Institucionales, se han establecido once acciones estratégicas institucionales (AEI), para alcanzar dichos resultados, los mismos se detallan a continuación:



Cuadro N°14

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	
OE1	Fortalecer y consolidar la gestión pública Institucional	AE1	Reestructuración, reconducción e innovación Institucional
		AE12	Optimizar los procesos y procedimientos Institucionales
OE2	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional	AE13	Generar y fortalecer las herramientas tecnológicas de información y comunicación Institucional y promover el uso de la firma digital
OE3	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	AE14	Consolidar y diversificar planes, programas y proyectos en el marco de las políticas nacionales de desarrollo regional
		AE15	Fomentar políticas de evaluación del fomento al desarrollo regional
		AE16	Promover políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento
		AE17	Consolidar el marco metodológico Círculo de Valor, como instrumento de gestión Institucional con impacto social
OE4	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida	AE18	Fortalecer la filosofía de calidad de servicio como cultura Institucional
		AE19	Optimizar los procesos para la captación de recursos, sostenibilidad financiera y de cartera como cultura financiera para expandir la oferta Institucional
OE5	Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado	AE10	Optimizar los procesos para la colocación de recursos
		AE11	Ejecutar las Políticas Estatales en el ambito Institucional

Elaboración: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR.

Las estrategias institucionales definidas, permiten alcanzar los objetivos estratégicos institucionales, articulados con los resultados del PDES 2021-2025.



Cuadro N°15

ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES Y ARTICULACIÓN

RESULTADO DEL PDES, PSDI/PEM O PTDI					OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	
P	EE	M	R	A				
11	7	1	6	1	OE1	Fortalecer y consolidar la gestión pública Institucional	AE1	Reestructuración, reconducción e innovación Institucional
							AE2	Optimizar los procesos y procedimientos Institucionales
					OE2	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional	AE3	Generar y fortalecer las herramientas tecnológicas de información y comunicación Institucional y promover el uso de la firma digital
5	1	1	3	1	OE3	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	AE4	Consolidar y diversificar planes, programas y proyectos en el marco de las políticas nacionales de desarrollo regional
							AE5	Fomentar políticas de evaluación del fomento al desarrollo regional
							AE6	Promover políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento
							AE7	Consolidar el marco metodológico Círculo de Valor, como instrumento de gestión Institucional con impacto social
					AE8	Fortalecer la filosofía de calidad de servicio como cultura Institucional		
					OE4	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida	AE9	Optimizar los procesos para la captación de recursos, sostenibilidad financiera y de cartera como cultura financiera para expandir la oferta Institucional
AE10	Optimizar los procesos para la colocación de recursos							
11	7	1	6	1	OE5	Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado	AE11	Ejecutar las Políticas Estatales en el ambito Institucional

Elaborado: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR.

8. Planificación

El FNDR, en el marco de sus competencias, proceso participativo establecido en la Institución y con el fin de contribuir al cumplimiento de la Agenda Patriótica 2025 y PDES 2021-2025, definió claramente el horizonte que se pretende alcanzar en los próximos cinco años, que está desarrollada en los cinco Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y 11 acciones estratégicas institucionales (AEI), la cual está relacionada y reflejada en la planificación mediante la Matriz de Planificación Estratégica Institucional (Anexo N°1), como se detalle a continuación:

8.1 Identificación del Sector, Responsable y Resultado

Cuadro N°16

SECTOR Y RESPONSABLES

PEI 2021 - 2025		
SECTOR	RESPONSABLE	
	Entidad	Áreas Organizacionales (Si corresponde)
Ministerio con gestión transversal	FNDR	Gerencia de Gestión y Sistemas - Gerencia de Gestión de Proyectos - Gerencia de Finanzas
		Gerencia de Gestión y Sistemas
		Gerencia de Gestión de Proyectos - Gerencia de Finanzas
		Gerencia de Finanzas
		Gerencia de Gestión y Sistemas - Gerencia de Gestión de Proyectos - Gerencia de Finanzas

Elaborado: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR.

8.2 Descripción de los Resultados y Acciones Estratégicas Institucionales

**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

52

Cuadro N°17

RESULTADOS Y ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES

PEI 2021 - 2025		
Cód.	Descripción del Resultado Institucional (Impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Institucional
R.I.1	Fortalecer y consolidar la gestión pública Institucional	
A.E.I.1	Fortalecer y consolidar la gestión pública Institucional	Reestructuración, reconducción e innovación Institucional
A.E.I.2	Fortalecer y consolidar la gestión pública Institucional	Optimizar los procesos y procedimientos Institucionales
R.I.2	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional	
A.E.I.2.1	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional	Generar y fortalecer las herramientas tecnológicas de información y comunicación Institucional y promover el uso de la firma digital
R.I.3	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	
A.E.I.3.1	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Consolidar y diversificar planes, programas y proyectos en el marco de las políticas nacionales de desarrollo regional
A.E.I.3.2	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Fomentar políticas de evaluación del fomento al desarrollo regional
A.E.I.3.3	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Promover políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento
A.E.I.3.4	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Consolidar el marco metodológico Círculo de Valor, como instrumento de gestión Institucional con impacto social
A.E.I.3.5	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Fortalecer la filosofía de calidad de servicio como cultura Institucional
R.I.4	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida	
A.E.I.4.1	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida	Optimizar los procesos para la captación de recursos, sostenibilidad financiera y de cartera como cultura financiera para expandir la oferta Institucional
A.E.I.4.2	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida	Optimizar los procesos para la colocación de recursos
R.I.5	Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado	
A.E.I.5.1	Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado	Ejecutar las Políticas Estatales en el ambito Institucional

Elaborado: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR.



**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

53

8.3 Descripción del Indicador y Programación Física

Cuadro N°18

INDICADORES Y PROGRAMACIÓN FÍSICA

PEI 2021 - 2025										
Indicador (Resultado/Acción)	INDICADOR			PROGRAMACIÓN FÍSICA					PONDERACIÓN (Por Prioridad)	Fuente de información
	Fórmula	Línea Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024	2025		
Porcentaje de cumplimiento de documentos normativos programados	Numero de documentos cumplidos/total documentos programados	16 documentos	100%=107 documentos	21%	45%	12%	11%	11%	16%	
Número de documentos normativos implementados	Cantidad de documentos elaborados/cantidad de documentos programados	16 documentos	107 documentos	22	48	13	12	12	15%	Planificación y Gestión (Reportes, SIDOF)
Porcentaje de implementación herramientas tecnológicas	Cantidad herramientas tecnológicas implementadas/Total herramientas programadas	3	100%=5	20%	20%	20%	20%	20%	9%	
Número de herramientas tecnológicas implementadas	Cantidad herramientas tecnológicas elaboradas/cantidad programadas	3	5	1	1	1	1	1	9%	Sistemas (Reportes)
Porcentaje de cobertura de financiamiento FNDR destinada a incrementar el acceso a servicios de financiamiento a nuevas ETAs y otras instituciones determinadas por el Estado Plurinacional.	Porcentaje de nuevas ETAs y otras institución con financiamiento PNEF= (Sumatoria de financiamientos aprobados mas nuevos por gestión/total financiamientos mas programados por gestión) *100	ETAs y otras institución con financiamiento	100%=30 nuevas ETAs y otras instituciones con financiamiento	92%	94%	96%	98%	100%	32%	
Número de nuevos sujetos de préstamo	cantidad de nuevos sujetos de préstamo, recursos/cantidad de sujetos de préstamo - financiamiento	228 sujetos de préstamo	258 sujetos de préstamo	9	6	5	5	5	32%	Gestión de Proyectos - Finanzas (Reportes, SAFIP)
Porcentaje de ejecución de la inversión pública, destinada a promover el acceso a recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo productivo regional	Porcentaje de ejecución PE= (ejecución de recursos, desembolsos/ presupuesto de recursos programados) *100	91,62% ejecución de la inversión	100%=80,00 % ejecución de la inversión	15%	32%	22%	17%	14%	36%	
Cantidad de ejecución de la inversión pública aprobada	cantidad de recursos captados, colocados/cantidad de recursos de financiamiento programada	Ejecución de la inversión (Bs.781.21M M)	Ejecución de la inversión (Total Bs. 4.089,1 MM)	768	1.643	975	531	173	36%	Finanzas (Reportes, SAFIP-SAC-SIGEP)
Porcentaje de documentos de capacitación productiva implementadas	Número de capacitaciones y socializaciones cumplidas/Total capacitaciones programadas	-	100%=6	10%	20%	30%	20%	20%	8%	
Número de acciones y documentos registrados de capacitación productiva	Cantidad de documentos y/o capacitaciones elaborados/cantidad de documentos programados	-	6	1	1	2	1	1	8%	Recursos Humanos - Planificación y Gestión (Capacitaciones/ socialización)

Elaborado: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR.

Fondo Nacional de Desarrollo Regional - FNDR

Departamento de Planificación y Gestión - GGS

Septiembre, 2022



9. Presupuesto Quinquenal

El PEI 2021-2025, contempla once acciones estratégicas institucionales, y el presupuesto quinquenal es un instrumento de programación presupuestaria y financiera de carácter indicativo de mediano plazo, de acuerdo con los alcances, acciones planteadas y resultados, utilizando proyecciones de manera estimada y que pueden ser ajustadas.

El presupuesto incorpora los recursos de Inversión Pública y Gasto Corriente para un periodo de cinco años, articulada a la estructura programática institucional y conforme a la categoría programática. El presupuesto quinquenal, se ha programado anualmente para realizar las acciones estratégicas institucionales.

El FNDR, fomenta la Política de Austeridad, como instrumento de control del gasto público y mandato establecido por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, para garantizar la estabilidad, sostenibilidad financiera y bienestar de la población.

**FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2025**



Página

55

9.1 Programación de la Inversión Pública y Gasto Corriente

Cuadro N°19

PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES													
PEI 2021 - 2025													
CATEGORIA PROGRAMÁTICA (PRESUPUESTARIA)	PRESUPUESTO TOTAL (En bolivianos)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES											
		GASTO CORRIENTE						GASTO DE INVERSIÓN					
		2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL	2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL
00	117.999.209	15.260.254	22.963.433	25.538.489	26.575.773	27.661.260	117.999.209						0
99	2.547.896.143	64.671.837	619.675.445	647.862.912	630.475.086	585.210.863	2.547.896.143						0
13	581.088		581.088				581.088						0
97 - 28 - 29 - 31	1.589.459.108						0	559.588.640	707.073.138	139.643.597	109.784.055	73.369.677	1.589.459.108
25	18.111.245						0	5.218.042	1.700.000	11.193.203			18.111.245
32	2.000.000.000						0	100.706.778	899.293.222	700.000.000	300.000.000		2.000.000.000
30	2.646.661						0	2.646.661					2.646.661
19	49.213.206						0	9.213.206	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	49.213.206
22	280.394.645						0	35.426.234	12.781.705	92.586.326	91.016.195	48.584.185	280.394.645
15 - 18	149.272.100						0	54.795.506	12.267.703	21.524.932	20.099.672	40.584.287	149.272.100
90	1.786.361	172.747	132.906	470.850	493.215	516.643	1.786.361						0
TOTAL	6.767.359.765	80.104.837	643.352.872	673.872.251	667.544.074	613.388.766	2.668.262.800	787.696.067	1.643.115.768	974.948.068	630.899.922	172.638.149	4.089.096.964

Elaboración: Departamento de Planificación y Gestión - FNDR, en base a información del Departamento de Finanzas.

10. Anexo

Anexo N°1



PEI 2021 - 2025																																
Pilar	Estrategia	Objetivo	Resultado	RESPONSABLE			Cód.	Descripción del Resultado Institucional (Impacto)	Descripción de la Acción Estratégica Institucional	Indicador (Resultado/Acción)	INDICADOR			PROGRAMACIÓN FÍSICA					Ponderación (Por Prioridad)	Fuente de información	TERRITORIALIZACIÓN											
				Entidad	Áreas Organizacionales (Si corresponde)	Formula					Unidad Base 2020	al 2025	2021	2022	2023	2024	2025	Subsector			Cód.	Tipos	%	Región	%	Municipios						
11	7	1	6	1	FNDR	GGG - GGP - GEF	R.I.1	Fortalecer y consolidar la gestión pública institucional		Porcentaje de cumplimiento de documentos normativos programados	Número de documentos cumplidos/total documentos programados	16 documentos	100%=107 documentos	21%	45%	12%	11%	11%	15%													
					FNDR	GGG - GGP - GEF	A.E.I.1	Fortalecer y consolidar la gestión pública institucional	Reestructuración, reconducción e innovación institucional	Número de documentos normativos implementados	Cantidad de documentos elaborados/cantidad de documentos programados	16 documentos	107 documentos	22	48	13	12	12	15%	Planificación y Gestión (Reportes, SIDOF)	X											
					FNDR	GGG - GGP - GEF	A.E.I.2	Fortalecer y consolidar la gestión pública institucional	Optimizar los procesos y procedimientos institucionales																							
					FNDR	GGG	R.I.2	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional		Porcentaje de implementación herramientas tecnológicas	Cantidad herramientas tecnológicas implementadas/Total herramientas programadas	3	100%=5	20%	20%	20%	20%	20%	9%													
					FNDR	GGG	A.E.I.2.1	Consolidar y profundizar el Gobierno Electrónico Institucional	Generar y fortalecer las herramientas tecnológicas de información y comunicación institucional y promover el uso de la firma digital	Número de herramientas tecnológicas implementadas	Cantidad herramientas tecnológicas elaborados/cantidad programadas	3	5	1	1	1	1	1	9%	Sistemas (Reportes)	X											
5	1	1	3	1	FNDR	GGP - GEF	R.I.3	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social		Porcentaje de cobertura de financiamiento FNDR destinada a incrementar el acceso a servicios de financiamiento a nuevas ETAs y otras instituciones determinadas por el Estado Plurinacional.	Porcentaje de nuevas ETAs y otras institución con financiamiento PNEF+ (Sumatoria de financiamientos aprobados mas nuevos por gestión/total financiamientos mas programados por gestión) *100	ETAs y otras institución con financiamiento	100%=30 nuevas ETAs y otras instituciones con financiamiento	92%	94%	96%	98%	100%	32%													
					FNDR	GGP - GEF	A.E.I.3.1	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Consolidar y diversificar planes, programas y proyectos en el marco de las políticas nacionales de desarrollo regional	Número de nuevos sujetos de préstamo	cantidad de nuevos sujetos de préstamo, recursos/cantidad de sujetos de préstamo - financiamiento	228 sujetos de préstamo	258 sujetos de préstamo	9	6	5	5	5	32%	Gestión de Proyectos - Finanzas (Reportes, SAFIP)	X											
					FNDR	GGP - GEF	A.E.I.3.2	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Fomentar políticas de evaluación del fomento al desarrollo regional																							
					FNDR	GGP - GEF	A.E.I.3.3	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Promover políticas de acceso a nuevas fuentes de financiamiento																							
					FNDR	GGP - GEF	A.E.I.3.4	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Consolidar el marco metodológico Círculo de Valor, como instrumento de gestión institucional con impacto social																							
					FNDR	GGP - GEF	A.E.I.3.5	Gestión de proyectos en el marco de las políticas de desarrollo, calidad de servicio y de impacto social	Fortalecer la filosofía de calidad de servicio como cultura institucional																							
					FNDR	GEF	R.I.4	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida		Porcentaje de ejecución de la inversión pública, destinada a promover el acceso a recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo productivo regional	Porcentaje de ejecución PE= (ejecución de recursos, desembolsos/ presupuesto de recursos programados) *100	91,62% ejecución de la inversión	100%=80,00% ejecución de la inversión	15%	32%	22%	17%	14%	36%													
					FNDR	GEF	A.E.I.4.1	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida	Optimizar los procesos para la captación de recursos, sostenibilidad financiera y de cartera como cultura financiera para expandir la oferta institucional	Cantidad de ejecución de la inversión pública aprobada	cantidad de recursos captados, colocados/cantidad de recursos de financiamiento programada	Ejecución de la inversión (Bs.781 21MM)	Ejecución de la inversión (Total Bs. 4.085,1 MM)	768	1.643	975	531	173	36%	Finanzas (Reportes, SAFIP-SAC-SIGEP)	X											
					FNDR	GEF	A.E.I.4.2	Consolidar y garantizar la reactivación de la inversión pública sostenida	Optimizar los procesos para la colocación de recursos																							
11	7	1	6	1	FNDR	GGG - GGP - GEF	R.I.5	Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado		Porcentaje de documentos de capacitación productiva implementadas	Número de capacitaciones y socializaciones cumplidas/Total capacitaciones programadas	-	100%=6	10%	20%	30%	20%	20%	8%													
					FNDR	GGG - GGP - GEF	A.E.I.5.1	Contribuir a la ejecución de las Políticas Estatales en el marco de la Constitución Política del Estado	Ejecutar las Políticas Estatales en el ámbito institucional	Número de acciones y documentos registrados de capacitación productiva	Cantidad de documentos y/o capacitaciones elaborados/cantidad de documentos programados	-	6	1	1	2	1	1	8%	Recursos Humanos - Planificación y Gestión (Capacitaciones/socialización)	X											

Fondo Nacional de Desarrollo Regional																	
ORGANISMO PÚBLICO	DISTRITO	CATEGORIA PROGRAMATICA (PRESUPUESTARIA)	DESCRIPCION	PRESUPUESTO TOTAL (En bolivianos)	PROGRAMACION FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES												
					GASTO CORRIENTE						GASTO DE INVERSION						
					2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL	2021	2022	2023	2024	2025	SUB TOTAL	
		00	Apoyo al Financiamiento de Inversión Pública	117.999.209	15.260.254	22.963.433	25.538.489	26.575.773	27.661.260	117.999.209						0	
		99	Preinversiones para Deudas	2.547.896.143	64.671.837	619.675.445	647.862.912	630.475.086	585.210.863	2.547.896.143						0	
		13	Transferencias Prontas	581.088		581.088				581.088						0	
		97 - 26 - 29 - 31	Programas Financieros (97) - Universidades Públicas Autónomas (26) - Proyectos de Inversión Pública - (31)	1.589.459.108						0	559.588.640	707.073.138	139.643.597	109.784.055	73.369.677	1.589.459.108	
		25	Accesos Seguros para Vivir Bien	18.111.245						0	5.218.042	1.700.000	11.193.203			18.111.245	
		32	Financiamiento de Apoyo a la Reactivación de la Inversión Pública FARIP	2.000.000.000						0	100.706.778	899.293.222	700.000.000	300.000.000		2.000.000.000	
		30	Prog. de Proyectos de Preinversión e Inversión en Saneamiento Básico	2.646.661						0	2.646.661					2.646.661	
		19	Financiamiento de Aporte Local	49.213.206						0	9.213.206	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	49.213.206	
		22	Vivir Bien	280.394.645						0	35.426.234	12.781.705	92.586.326	91.016.195	48.584.185	280.394.645	
		15 - 18	Prog. Recuperación Inv. Del Japón (REC-ESP-PRJ) (15) Fondo Vial (18)	149.272.100						0	54.795.506	12.267.703	21.524.932	20.099.672	40.584.287	149.272.100	
		90	Promoción y Políticas de Género y Protección Social	1.786.361	172.747	132.906	470.850	493.215	516.643	1.786.361						0	
					6.757.359.765	80.104.837	643.352.872	673.872.251	657.544.074	613.388.766	2.668.262.900	767.595.067	1.643.115.768	974.948.058	530.899.922	172.535.149	4.089.096.964

