



**MINISTERIO DE
PLANIFICACIÓN DEL
DESARROLLO Y
MEDIO AMBIENTE**



La Paz, 22 de enero de 2026
SITE: DGE-GGS-PG--0506-CAR/26

Señor
Guillermo Gonzales Cuenca
Director General de Planificación
Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medio Ambiente
Presente

**Ref.: SOLICITUD DE INFORMACIÓN – EJECUCIÓN
FÍSICA Y FINANCIERA DEL FNDR**

De nuestra mayor consideración:

En cumplimiento a la Solicitud de Información cursada mediante nota **MPD/DGP-NE N.º 00005/2026**, de fecha **8 de enero de 2026**, se remite para su conocimiento y fines consiguientes la siguiente documentación:

- **Informe de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución de Acciones de Corto Plazo**, correspondiente al Cuarto Trimestre del POA y Presupuesto 2025.
- **Reporte SIGEP de Seguimiento a la Ejecución de Acciones de Corto Plazo**, que incorpora el registro de resultados del Cuarto Trimestre
- **Reporte SIGEP de la ejecución presupuestaria por categoría programática**, en versión editable (Excel).

Asimismo, se hace constar que, además de la documentación física remitida en adjunto a la presente, la información en formato digital fue enviada al correo electrónico dgp@planificacion.gob.bo

Atentamente,

E. Teresa Yrigoyen M.
GERENTE DE GESTIÓN Y SISTEMAS
Fondo Nal. de Desarrollo Regional

TYM/
JGD/jmt.
Adj.: Lo citado
c.c.: Archivo

Ing. Roger Cronembold Gutiérrez
DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO
F. Nal. de Desarrollo Regional



MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y MEDIO AMBIENTE
FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL
Calle. Pedro Salazar esq. Andrés Muñoz N° 631
Z-Sopocachi Teléfonos: (+591-2) 2417575 - Fax: 24118918



INFORME

A: Roger Antonio Cronembold Gutiérrez
Director General Ejecutivo – FNDR

VÍA: Teresa Yrigoyen Morales
Gerente de Gestión y Sistemas

Elvia M. Villena Romero
Jefe Departamento de Planificación y Gestión

DE: Jorge Dennis Gutiérrez Dávila
Profesional en Programación y Planificación

REF: *Informe de Seguimiento y Evaluación al Plan Operativo Anual (POA) Gestión 2025*

CITE: GGS-PG-JGD-0064-INF/26

FECHA: La Paz, 20 de enero de 2026

Ing. Roger Cronembold Gutiérrez
DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO
Fondo Nat. de Desarrollo Regional

Elvia M. Villena Romero
JEFE DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
Fondo Nat. de Desarrollo Regional

1. ANTECEDENTES

- ✓ Nota MPD/DGP-NE 00005/2026 de fecha 08 de enero de 2026, emitida por el Director General de Planificación del Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medio Ambiente, con referencia Solicitud de Información – Ejecución Física y Financiera.
- ✓ Informe DGE-FMA-0019-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia “SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL POA 2025 CORRESPONDIENTE AL CUARTO TRIMESTRE DE LA GESTIÓN 2025 DEL ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS”.
- ✓ Informe AI-RRA-0002-INV/26 de fecha 06 de enero de 2026 con referencia “SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA CORRESPONDIENTE AL CUARTO TRIMESTRE DE LA GESTIÓN 2025 DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA”.
- ✓ Informe DGE-AL-MZJ-0020-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia “SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DEPARTAMENTO DE ASESORÍA LEGAL”.



- ✓ Informe TR-KRA-0001-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPARENCIA".
- ✓ Informe GGP-JRC-0028-INF/26 de fecha 08 de enero de 2025 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS".
- ✓ Informe GGP-EA-CHA-0027-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "Seguimiento al POA 2025 correspondiente al Cuarto Trimestre del Departamento de Evaluación y Aprobación de Proyectos – Gerencia de Gestión de Proyectos".
- ✓ Informe GGP-EC-MRQ-0026-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "Seguimiento al POA 2025 Correspondiente al Cuarto Trimestre (octubre, noviembre y diciembre) del Departamento de Ejecución y Cierre – Gerencia de Gestión de Proyectos".
- ✓ Informe GEF-LCR-JSZ-EMC-0011-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DE LA GERENCIA DE FINANZAS Y SUS DEPARTAMENTOS"
- ✓ Informe GGS-TYM-0035-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DE LA GERENCIA DE GESTIÓN Y SISTEMAS"
- ✓ Informe GGS-SI-RBB-0034-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS"
- ✓ Informe GGS-RH-DZV-0003-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS"
- ✓ Informe GGS-AD-MBF-0031-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO"
- ✓ Informe GGS-PG-EVR-0028-INF/26 de fecha 07 de enero de 2026 con referencia "SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA 2025 AL CUARTO TRIMESTRE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN"
- ✓ Nota Interna GEF-FI-RSC-0028-NOT/26 de fecha 14 de enero de 2026, que tiene como adjunto el "INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA GESTIÓN – 2025"



2. DESARROLLO

I. MARCO INSTITUCIONAL

El **Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)** es una institución pública financiera no bancaria, creada el 25 de marzo de 1987 mediante Ley de la República N° 926. Inició sus operaciones el 1 de julio de 1988, en el marco del Decreto Supremo N° 21964. Se trata de una entidad de desarrollo con carácter descentralizado, personalidad jurídica propia, autonomía administrativa, técnica y financiera, con patrimonio independiente y duración indefinida, que se encuentra bajo tuición del Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD).

El FNDR otorga financiamiento mediante créditos y transferencias a diversas entidades del sector público, tales como Gobiernos Autónomos Departamentales, Municipales, Regionales, Mancomunidades Municipales, Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesinos, Empresas Públicas, Instituciones Públicas Descentralizadas, Cooperativas de Servicios Públicos, Universidades Públicas Autónomas y otras entidades y empresas del Estado Plurinacional de Bolivia, conforme a lo determinado por la normativa vigente. Estos recursos están destinados principalmente a la ejecución de planes, programas y proyectos orientados al desarrollo productivo y social.

Bajo esta normativa y en consideración del objeto, competencias y atribuciones, se ha elaborado el **Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021–2025** del FNDR, el cual se constituye como un instrumento de planificación de mediano plazo que define los lineamientos estratégicos de la institución. Este plan permite al FNDR contribuir al cumplimiento de la Agenda Patriótica 2025, articulando pilares, metas, resultados y acciones dentro del marco de sus competencias institucionales.

En este contexto, el PEI 2021–2025 establece acciones específicas que contribuyen al logro de la **Acción N° 1**, enmarcada en los principios de “**Soberanía comunitaria y financiera sin servilismo al capitalismo financiero**” y “**Soberanía y transparencia en la gestión pública, bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo**”, correspondientes a los **Pilares N.º 5 y N.º 11** del plan. Estas acciones se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Ilustración N°1 Articulación PDES – PEI 2021-2025 del FNDR



Fuente: Elaboración propia en base al Plan de Desarrollo Económico y Social y el Plan Estratégico Institucional del FNDR

Asimismo, el documento establece los siguientes lineamientos estratégicos para el Fondo Nacional de Desarrollo Regional - FNDR:

Ilustración N°2 Misión y Visión del FNDR



Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico Institucional 2021-2025 del FNDR

Ilustración N°3 Misión y Visión del FNDR

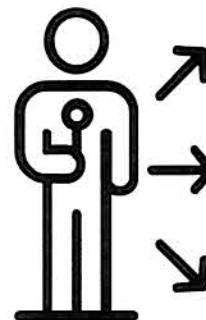
PRINCIPIOS

- ✓ *Ama llulla (no seas mentiroso)*
- ✓ *Ama quilla (no seas flojo)*
- ✓ *Ama suwa (no seas ladrón)*
- ✓ *Suma qamaña (Vivir bien)*
- ✓ *Ñandereko (Vida Armoniosa)*
- ✓ *Teko kavi (Vida buena)*
- ✓ *Ivi Mareaei (Tierra sin mal)*
- ✓ *Qhapajñan (Camino o vida noble)*



VALORES

- ✓ *Unidad*
- ✓ *Igualdad*
- ✓ *Inclusión*
- ✓ *Dignidad*
- ✓ *Libertad*
- ✓ *Solidaridad*
- ✓ *Reciprocidad*
- ✓ *Respeto*
- ✓ *Complementariedad*
- ✓ *Armonia*
- ✓ *Transparencia*
- ✓ *Equilibrio*
- ✓ *Igualdad de oportunidades*
- ✓ *Equidad social y de género en la participación*
- ✓ *Bienestar común*
- ✓ *Responsabilidad*
- ✓ *Distribución y redistribución de productos*
- ✓ *Bienes sociales para vivir bien*



II. ANTECEDENTES

La Ley N.º 777, de 21 de enero de 2016, que crea el **Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE)**, establece que la planificación institucional debe regirse por principios fundamentales como la integralidad, complementariedad, coordinación y transparencia. Bajo esos lineamientos, el **Decreto Supremo N.º 3246**, de fecha 5 de julio de 2017, aprueba las **Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO)**, definiendo los lineamientos y directrices para la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público. Bajo esta normativa, se establece que las acciones de corto plazo, planificadas mediante el **Plan Operativo Anual (POA)**, deben contribuir al cumplimiento de los objetivos definidos en el **Plan Estratégico Institucional (PEI)**.



Planificación a Mediano Plazo – Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025

En cumplimiento de las directrices de planificación a mediano plazo, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) elaboró su **Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016–2020, aprobado mediante Resolución del Comité Ejecutivo N.º CE-038/2016 de fecha 31 de mayo de 2016**. Este documento constituyó un instrumento de gestión estratégica que orientó las decisiones clave del FNDR, considerando su propósito institucional, visión, análisis del entorno y capacidades internas. Además, permitió articular las estrategias gubernamentales definidas en el PGDES, PDES y PEM con los objetivos de la institución, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos. Asimismo, en cumplimiento del numeral 1 del artículo 316 de la Constitución Política del Estado, que establece la responsabilidad del Estado de conducir el proceso de planificación económica y social con participación y consulta ciudadana, se instruye la creación de un sistema de planificación integral estatal que incorpore a todas las entidades territoriales. En este contexto y ante la ausencia de un gobierno consolidado en el periodo 2019–2020, mediante Resolución N.º CE-010/2022 de fecha 7 de septiembre de 2022, se aprobó el **Plan Estratégico Institucional PEI 2021–2025 (Ajustado)**, con el objetivo de dar continuidad y legalidad a los actos administrativos de la entidad.

Por otra parte, en función a la nota MPDyMA/DGP-NE N.º 00481/2025, de fecha 15 de diciembre de 2025, se realizó la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI), la cual establecía que, en el marco del Decreto Supremo N.º 5488, de fecha 16 de noviembre de 2025 y debido al carácter de urgencia y de manera excepcional, hasta que se cuente con un nuevo Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y se formule el correspondiente PEI, se cuente con un PEI actualizado. En ese sentido, mediante el informe GGS-PG-JGD-0669-INF/25 de fecha 17 de diciembre de 2025, se remite el **Informe de Justificación para la Aprobación de la Actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 – 2025** al Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medio Ambiente para los fines consiguientes.

Planificación Operativa Anual – POA 2025

En cumplimiento de la normativa nacional (**NB-SPO**), el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) elaboró su **Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO)**, el cual fue aprobado mediante **Resolución del Comité**



Ejecutivo N° CE-010/2019 en fecha 4 de febrero de 2019; con el fin de reforzar la articulación entre la planificación estratégica y la planificación operativa.

Con base en la reglamentación interna, el FNDR aprobó, mediante Resolución N° CE-024/2024 de fecha 6 de septiembre de 2024, el **Plan Operativo Anual (POA) para la gestión 2025**, instrumento que rige los actos administrativos institucionales. El POA constituye una herramienta de gestión que orienta las operaciones y tareas que deben ejecutarse en una gestión anual, contribuyendo directamente al logro de los objetivos establecidos en el PEI.

Con el propósito de hacer un seguimiento efectivo y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de mediano y corto plazo, el **Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) del FNDR**, en su **Capítulo III, artículos 16 y 17**, así como en Plan Operativo Anual, establecen los lineamientos para el seguimiento y evaluación del POA, asegurando la verificación oportuna del desempeño institucional.

En este marco normativo, el objetivo del **seguimiento y evaluación al Cuarto trimestre del POA 2025** es proporcionar un informe integral sobre el grado de cumplimiento de las Acciones de Corto Plazo, operaciones y tareas programadas por cada unidad organizacional, así como su articulación con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021–2025. Este proceso permite evidenciar los avances hacia una gestión institucional orientada a resultados.

III. METODOLOGÍA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA

En cumplimiento del **Decreto Supremo N° 3246**, de 5 de julio de 2017, que aprueba las **Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO)**, así como del **Reglamento Específico del SPO** vigente, el Departamento de Planificación y Gestión —dependiente de la Gerencia de Gestión y Sistemas— llevó a cabo el proceso de **Seguimiento y Evaluación del POA de la Gestión 2025 al Cuarto Trimestre**.

En ese marco, mediante Instructivo DGE-RACG-0003-INST/2025 de fecha 17 de diciembre de 2025, se dispuso la realización del proceso de Seguimiento y Evaluación del POA 2025 – Cuarto Trimestre. Asimismo, el 23 de diciembre de 2025 se desarrolló un taller virtual informativo, orientado a explicar la metodología y la forma de



presentación de los informes de Seguimiento y Evaluación del POA 2025 – Cuarto Trimestre, dirigido a todas las áreas organizacionales del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

La información requerida corresponde al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025, con el objetivo de recabar datos relativos a las acciones de corto plazo, operaciones y tareas programadas en el POA institucional.

Posteriormente, los formularios fueron enviados para su llenado respectivo, con el propósito de realizar el relevamiento y la verificación de la información proporcionada, incluyendo los respaldos físicos, como insumo fundamental para la evaluación periódica de la ejecución del Plan Operativo Anual – POA. Dicho proceso se desarrolló con base en los siguientes criterios de trabajo:

- i. El proceso de Seguimiento y Evaluación del POA 2025 – 4to Trimestre fue desarrollado en coordinación con las distintas áreas organizacionales del FNDR, con el propósito de identificar el grado de avance de las acciones programadas. Esta labor se llevó a cabo mediante el formulario “Seguimiento a la Ejecución del POA”, instrumento que permitió monitorear las Acciones de Corto Plazo (ACP), registrando el cumplimiento de resultados, operaciones y tareas específicas asignadas a cada área conforme a su propia planificación.
- ii. En base a las **Normas Básicas del SPO** y al **Reglamento Específico del SPO**, se establecieron como parámetros para la evaluación del POA los criterios de **eficacia y ejecución financiera**, conforme al detalle siguiente:

➤ EFICACIA

Definición:

Para fines del presente documento, se define a la eficacia como un indicador porcentual que mide el grado de cumplimiento de las Acciones de Corto Plazo (ACP), considerando los resultados, operaciones y tareas programadas.

Fórmula de Cálculo:

$$Eficacia = \frac{Resultados\ logrados}{Resultados\ Esperados} \times 100$$



Aplicación:

Este criterio permite evaluar el nivel de logro de las metas establecidas, tomando en cuenta el peso específico asignado a cada resultado, operación y tarea dentro del POA.

➤ EJECUCIÓN FINANCIERA.

Definición:

La ejecución financiera es un indicador porcentual que refleja el grado de utilización del presupuesto asignado en relación con el presupuesto aprobado.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Ejecución Financiera} = \frac{\text{Recursos Ejecutados}}{\text{Recursos programados}} \times 100$$

Aplicación:

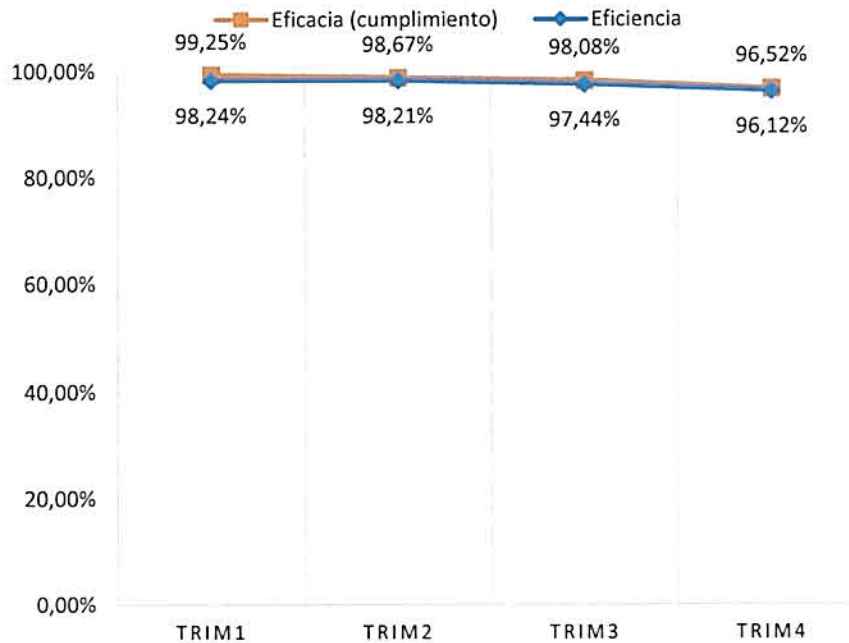
Este criterio permite medir el nivel de ejecución de los recursos financieros destinados al cumplimiento de las ACP, brindando una perspectiva cuantitativa del desempeño presupuestario.

Ambos criterios —**eficacia y ejecución financiera**— constituyen los principales parámetros de análisis que permiten evaluar, de manera integral, el cumplimiento de las acciones planificadas por cada unidad organizacional del FNDR. En este sentido, se hará una evaluación de la eficacia y posteriormente se presentarán los resultados de la ejecución financiera según los criterios y metodología presentados. Asimismo, es importante indicar que esta evaluación proporciona insumos clave para el ajuste de estrategias y la mejora continua de la gestión institucional.

IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA 2025 AL 3er TRIMESTRE

Al 31 de diciembre de 2025, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) alcanzó un nivel de cumplimiento del **98,62% en términos de eficacia** y **98,04% en términos de eficiencia**, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 1. Cumplimiento de Eficacia y Eficiencia al Cuarto trimestre del 2025



Fuente: Gerencias y Departamentos del FNDR, información provista en el formulario de "Seguimiento a la Ejecución del POA"

La gráfica evidencia que los niveles de eficacia y eficiencia son prácticamente equivalentes, lo que refleja que los objetivos institucionales se están cumpliendo dentro del plazo establecido. Según los criterios metodológicos adoptados para el presente informe, **la eficacia** representa el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que **la eficiencia** evalúa dicho cumplimiento considerando que el mismo haya sido dentro del tiempo previsto. En este sentido, la similitud entre ambos indicadores permite concluir que las distintas áreas organizacionales del FNDR están logrando sus metas de forma oportuna, es decir, dentro de los plazos establecidos.

Por otra parte, al cierre del Cuarto trimestre del 2025, el FNDR logró un cumplimiento del **98,62% en la ejecución de las 256 tareas programadas**, correspondientes a las **22 Acciones de Corto Plazo (ACP)**, como se muestra en el siguiente cuadro:



**Cuadro N° 1
Nivel de Cumplimiento Institucional de Tareas – Cuarto trimestre 2025**

ACP	DETALLE ACP	N° TAREAS	POR ACCIÓN A CORTO PLAZO									
			PRIMER TRIMESTRE		SEGUNDO TRIMESTRE		TERCER TRIMESTRE		CUARTO TRIMESTRE		TOTAL 2025	
			Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia
ACP 1	Cumplir con la normativa gubernamental respecto a implementación de herramientas tecnológicas (Sistema Electrónico en la plataforma tecnológica priorizada por el FNDR)	25	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	96.18%	96.18%	100.00%	100.00%
ACP 2	El 80% de las proyecciones priorizadas concuerdan con la aprobación pertinente de la misma instancia y cumplir con el 80% de gestión de proyectos en el marco de las políticas de reactivación y desarrollo regional	24	97.22%	95.53%	96.20%	92.62%	94.24%	92.31%	89.98%	88.30%	95.92%	93.55%
ACP 3	Asegurar que el 80% de las solicitudes de financiamiento para proyectos priorizadas mediante el mecanismo institucional de acuerdo con la normativa de inversión pública	3	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 4	Desarrollar un producto financiero acorde a la política de acción y fuentes de financiamiento del FNDR	4	-	-	100.00%	100.00%	-	-	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 5	Asegurar que el 80% de los proyectos financiados por el FNDR sean analizados con la metodología de Curso de Valor	4	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	88.89%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 6	Optimizar el presupuesto institucional de gasto administrativo, maximizando la eficiencia en el uso de los recursos	116	96.44%	97.02%	97.10%	95.38%	97.84%	93.78%	93.15%	92.86%	98.07%	95.24%
ACP 7	Caracterizar el servicio de coaching y la equipación de oportunidades de personas con discapacidad en cumplimiento a la Ley N°223	1	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 8	Cumplir con el 80% de pago de servicios de deuda externa y de interno	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 9	Cumplir con las obligaciones empresariales de las deudas recurrentes	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 10	Cumplir con el 80% de pago de servicios de deuda externa y de interno	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 11	Proveer para Centros de desarrollo a través de la ejecución de proyectos	5	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 12	Proveer el 80% de solicitudes de desembolso de los sueldos de personal con proyectos financiados por el programa PRU	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 13	Proveer el 80% de solicitudes de desembolso de los sueldos de personal con proyectos financiados por el programa FONDO VAL	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 14	Proveer el 80% de solicitudes de desembolso de los sueldos de personal con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN A PORTE LOCAL	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 15	Proveer el 80% de solicitudes de desembolso de los sueldos de personal con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 16	Proveer el 80% de solicitudes de desembolso de los sueldos de personal con proyectos financiados por el programa A SVS	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	-	-	100.00%	100.00%
ACP 17	Proveer el 80% de solicitudes de desembolso de los sueldos de personal con proyectos financiados por el programa FUPA	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	-	-	100.00%	100.00%



POR ACCIÓN A CORTO PLAZO												
ACP	DETALLE ACP	N° TAREAS	PRIMER TRIMESTRE		SEGUNDO TRIMESTRE		TERCER TRIMESTRE		CUARTO TRIMESTRE		TOTAL 2025	
			Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia
ACP 18	Procesar 100% las solicitudes de desembolso de los sujetos de priorización con proyectos financiados por el programa PIP	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 19	Procesar 100% las solicitudes de desembolso de los sujetos de priorización con proyectos financiados por el programa PIP	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
ACP 20	Procesar la aprobación de 100% las solicitudes de financiamiento de proyectos de inversión pública	26	98.25%	97.80%	100.00%	96.73%	100.00%	97.27%	91.11%	79.78%	99.42%	97.30%
ACP 21	Gestionar la recuperación del 100% de la cartera programática	18	90.20%	72.58%	90.19%	72.03%	88.46%	64.12%	90.28%	72.40%	89.64%	69.58%
ACP 22	Cumplir con el monto de 30% del Plan Anual de Capacitación y competencias para las gerencias y sectores públicos del FNDR	8	100.00%	100.00%	70.32%	100.00%	90.00%	100.00%	88.75%	88.75%	92.15%	88.71%
TOTAL FNDR		256	98.25%	98.24%	97.69%	96.75%	98.00%	97.44%	96.52%	96.12%	98.58%	98.39%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento a la Ejecución del POA" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

De las 22 ACPs establecidas, **15 fueron ejecutadas en su totalidad**, mientras que **7 registraron un cumplimiento inferior al 100%**, lo que influye en el promedio general alcanzado.

En los siguientes apartados se presenta el análisis detallado del grado de cumplimiento por ACP y por área organizacional, conforme a los parámetros definidos en la **METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL POA 2025** al Cuarto Trimestre.

4.1 EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL POA 2025 – 4to. TRIMESTRE

En el marco de los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021–2025 y con base en los resultados acumulados del Plan Operativo Anual (POA) 2025, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), durante el Cuarto trimestre logró una eficacia del **96,52%**, mientras que en el acumulado se mantuvieron altos niveles de desempeño, con una eficacia del **98,62%**. Este comportamiento destaca la capacidad operativa y técnica de la entidad para sostener estándares elevados de cumplimiento trimestral, a pesar de que los resultados acumulados muestran la necesidad de continuar fortaleciendo el ritmo de ejecución.

A continuación, se presenta el detalle de los resultados por Acción de Corto Plazo (ACP), medidos principalmente en función de la eficacia:



Cuadro N° 2
SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL POA 2024 – EFICACIA – 4to Trimestre

Nro	ACP	TAREAS	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	ACUMULADO 2025
ACP 1	Cumplir con la normativa gubernamental respecto a la implementación de herramientas tecnológicas y Gobierno Electrónico en la plataforma tecnológica priorizadas por el FNDR.	25	100,00%	100,00%	100,00%	96,18%	99,05%
ACP 2	El 100% de los proyectos priorizados cuentan con la aprobación pertinente de la máxima instancia y cumplen con el ciclo de gestión de proyectos en el marco de las políticas de reactivación y desarrollo regional.	24	97,28%	96,09%	94,24%	89,88%	95,42%
ACP 3	Asegurar que el 100% de las solicitudes de financiamiento para proyectos priorizados reciban una evaluación multidisciplinaria, de acuerdo con la normativa de inversión pública.	3	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 4	Desarrollar un producto financiero acorde a la política de acceso a nuevas fuentes de financiamiento del FNDR	4	-	-	-	100,00%	100,00%
ACP 5	Asegurar que el 100% de los proyectos financiados por el FNDR, sean evaluados con la metodología del Circulo del Valor.	4	100,00%	100,00%	100,00%	88,89%	97,22%
ACP 6	Optimizar el presupuesto institucional del gasto administrativo, maximizando la eficiencia en el uso de los recursos.	116	98,44%	97,10%	97,84%	93,15%	96,84%
ACP 7	Garantizar el ejercicio de derechos y la equiparación de oportunidades de personas con discapacidad en cumplimiento a la Ley N° 223.	1	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 8	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda interna y del retorno	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 9	Cumplir con las obligaciones emergentes de las deudas recurrentes.	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 10	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda externa y del retorno	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 11	Provisión para Gastos de Inversión a través de la ejecución de proyectos	5	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 12	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PRJJ	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 13	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FONDO VIAL	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 14	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN APORTE LOCAL.	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 15	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN.	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 16	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa ASVB.	2	100,00%	100,00%	100,00%	-	100,00%

Nro	ACP	TAREAS	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	ACUMULADO 2025
ACP 17	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FUPA.	2	100,00%	100,00%	100,00%	-	100,00%
ACP 18	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PIP.	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 19	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FARIP.	2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ACP 20	Procesar la aprobación del 100% de las solicitudes de financiamiento de proyectos de inversión pública.	26	98,25%	100,00%	100,00%	91,11%	97,34%
ACP 21	Gestionar la recuperación del 100% de la cartera programada	18	90,29%	90,19%	88,46%	90,28%	89,80%
ACP 22	Cumplir con al menos el 90% del Plan Anual de Capacitación por competencias para las servidoras y servidores públicos del FNDR.	8	100,00%	70,32%	90,00%	88,75%	91,30%
TOTAL FNDR		256	99,25%	97,69%	98,08%	96,52%	98,62%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento a la Ejecución del POA" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

El análisis de la ejecución de las **Acciones de Corto Plazo (ACP)** del FNDR muestra un **alto nivel de cumplimiento institucional**, reflejado en un **resultado acumulado global del 98,62%**, lo que demuestra una gestión eficiente, sostenida y alineada con los objetivos estratégicos y operativos establecidos para la gestión 2025.

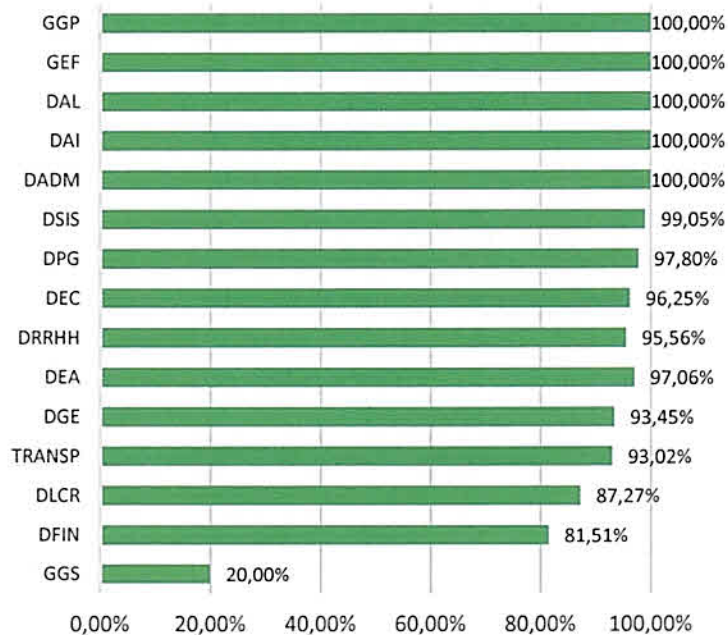
- ✓ Las **ACP 1 y ACP 2**, vinculadas al cumplimiento de la normativa gubernamental en materia de **herramientas tecnológicas, Gobierno Electrónico** y a la **aprobación de proyectos priorizados**, presentan un desempeño sólido y sostenido, con eficacias acumuladas de **99,05% y 95,42%**, respectivamente. Estos resultados reflejan una adecuada articulación entre planificación, evaluación técnica y toma de decisiones, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento de las políticas de desarrollo regional.
- ✓ Las **ACP 3 y ACP 5**, relacionadas con la **evaluación multidisciplinaria de proyectos** y la aplicación de la **metodología del Circulo del Valor**, alcanzan niveles de cumplimiento cercanos o superiores al **97 % acumulado**, evidenciando la consolidación de criterios técnicos homogéneos que fortalecen la calidad, pertinencia y sostenibilidad de las inversiones financiadas por el FNDR.
- ✓ La **ACP 6**, orientada a la optimización del presupuesto institucional del gasto administrativo, registra una **eficacia acumulada del 96,84%**, lo que evidencia una administración eficiente de los recursos, con control del gasto y mejora



continúa en la asignación presupuestaria, contribuyendo directamente a la sostenibilidad operativa de la institución.

- ✓ Las **ACP 8 a la ACP 19**, que comprenden el **pago del servicio de la deuda interna y externa**, así como el **procesamiento de desembolsos de los distintos programas de financiamiento**, mantienen un **cumplimiento del 100% en la mayoría de los trimestres**, alcanzando una eficacia acumulada del **100%** en las acciones. Este comportamiento garantiza la **solidez financiera del FNDR**, así como el cumplimiento oportuno de los compromisos asumidos por el FNDR.
- ✓ La **ACP 20**, referida a la aprobación de solicitudes de financiamiento de proyectos de inversión pública, presenta un desempeño con una eficacia acumulada del **97,34 %**.
- ✓ La **ACP 21**, vinculada a la **recuperación de la cartera programada**, registra el nivel de cumplimiento más bajo del conjunto, con una eficacia acumulada del **89,80 %**. Si bien el resultado es aceptable, es importante considerar a esta Acción como un **área crítica de mejora**, requiriendo el fortalecimiento de las estrategias de cobranza, seguimiento y control, a fin de optimizar el desempeño financiero institucional.
- ✓ La **ACP 22**, correspondiente al **Plan Anual de Capacitación por Competencias**, presenta un comportamiento variable, con una eficacia acumulada del **91,30 %**. Si bien se observa una recuperación significativa en el tercer trimestre, el resultado del segundo y cuarto trimestre evidencia la necesidad de **priorizar la programación y ejecución oportuna de las actividades de capacitación**, considerando su impacto directo en el fortalecimiento del capital humano institucional.

Gráfico 2. Porcentaje de eficacia en el cumplimiento de objetivos 4to Trim.



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA 2025" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Entre los resultados más relevantes por área organizacional, destacan los siguientes:

- **Cumplimiento del 100% de tareas en áreas de staff de la Gerencia** como el Departamento de Auditoría Interna (DAI), el Departamento de Asesoría Legal (DAL), así como en las áreas de apoyo estratégico y administrativo como ser la Gerencia de Gestión y Proyectos (GGP), la Gerencia de Finanzas (GEF), lo que ha contribuido al mantenimiento de altos niveles de eficacia institucional.
- **El Departamento Administrativo (DADM)** sobresale con 33 tareas ejecutadas, una eficacia del **100%** en los cuatro trimestres y una eficacia acumulada del **100,00%**, reflejando su rol clave en el soporte administrativo de la entidad.
- **El Departamento de Sistemas (DSIS)** presenta una eficacia acumulada de **99,05%**, ratificando su importancia en la gestión operativa y manejo de sistemas y soporte a las áreas organizacionales del FNDR.
- **El Departamento de Planificación y Gestión (DPG)** mantuvo un promedio acumulado destacado de **97,80%** en eficacia, ratificando su importancia en el monitoreo estratégico y operativo.
- Por otro lado, el **Departamento de Evaluación y Cierre (DEC)** presentó una disminución en su rendimiento durante el Cuarto trimestre, logrando una eficacia de **96,25%**.



- Finalmente, la **Gerencia de Gestión y Sistemas (GGS)** reportó su cumplimiento y logró un avance acumulado de 20%, sin embargo, es importante considerar que las tareas de dicha gerencia se programaron en el último trimestre cumpliendo cuatro de las cinco programadas.

4.2. EJECUCIÓN FINANCIERA DEL POA 2025 – 4to. TRIMESTRE

En cuanto a la **ejecución financiera**, al Cuarto trimestre, se devengó un total acumulado de **Bs1.069.457.057,24** respecto al **presupuesto vigente de Bs1.521.179.601,67**, lo que representa un **70,30% de ejecución de recursos al 31 de diciembre de 2025**. Cabe destacar que en consideración del informe de Ejecución Presupuestaria de la Gestión 2025, elaborado por el Analista en presupuestos dependiente del Departamento de Finanzas de la Gerencia de Finanzas, el Presupuesto aprobado mediante Ley N° 1613, de fecha 01 de enero de 2025, para el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) fue de Bs1.260.507.859,00 (Un Mil Doscientos Sesenta Millones Quinientos Siete Mil Ochocientos Cincuenta y Nueve 00/100 bolivianos), sin embargo se registró modificaciones presupuestarias según lo siguiente:

En el mes de noviembre, se incrementaron recursos a favor del FNDR, por un monto de Bs180.439.501,94 destinados al FIDEICOMISO DE APOYO FINANCIERO A GOBIERNOS AUTÓNOMOS DEPARTAMENTALES Y REGIONALES (FAGOBOL), recursos destinados a otorgar créditos a Gobiernos Autónomos Departamentales y Regionales para financiar proyectos de inversión pública en el marco del DS. N° 5363 de 02/04/2025, haciendo un total de Presupuesto vigente de Bs1.440.947.360,94.

Posteriormente, en el mes de diciembre del 2025, el Ministerio de Planificación del Desarrollo y medio Ambiente, en su calidad de Fideicomitente, aprobó la transferencia de Bs80.232.240,73 requeridos por el FNDR para atender la programación de desembolsos a los beneficiarios del programa Apoyo a la Reactivación de la Inversión Pública – FARIP, destinado a financiar proyectos de inversión pública de la Entidades Territoriales Autónomas, para financiar Contrapartes Locales de Proyectos de Inversión Pública, que cuenten con financiamiento externo y/o interno que sean concurrentes con el nivel Central del Estado. En este sentido, el presupuesto se ha modificado, siendo el presupuesto vigente de Bs1.521.179.601,67 (Un Mil Quinientos Veintiún Millones Ciento Setenta y Nueve Mil Seiscientos Uno 67/100 bolivianos). El



Cuadro N°3 detalla el avance físico y presupuestario de cada una de las ACPs, destacando los siguientes resultados:

**Cuadro N° 3
SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN FINANCIERA DEL POA 2025 POR ACP
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025**

ACP	Programado	PRIMER TRIMESTRE		SEGUNDO TRIMESTRE		TERCER TRIMESTRE		CUARTO TRIMESTRE		ACUMULADO 2025		
		Devengado	Ejecutado	Devengado	Ejecutado	Devengado	Ejecutado	Devengado	Ejecutado	Devengado	%	
ACP 1	Cumplir con la normativa gubernamental respecto a la implementación de herramientas tecnológicas y Gobierno Electrónico en la plataforma tecnológica priorizadas por el FNDR.	3 034 000,00	0,00	0,00%	353 931,00	11,67%	1 089 906,56	35,92%	472 009,00	15,56%	1 915 846,56	63,15%
ACP 2	El 100% de los proyectos priorizados cuentan con la aprobación pertinente de la máxima instancia y cumplen con el ciclo de gestión de proyectos en el marco de las políticas de reactivación y desarrollo regional.	1 082 458,00	5 788,00	0,53%	30 119,00	2,78%	39 906,00	3,69%	25 429,00	2,35%	101 242,00	9,35%
ACP 3	Asegurar que el 100% de las solicitudes de financiamiento para proyectos priorizados reciban una evaluación multidisciplinaria, de acuerdo con la normativa de inversión pública.	32 504,00	0,00	0,00%	800,00	2,46%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	800,00	2,46%
ACP 4	Desarrollar un producto financiero acorde a la política de acceso a nuevas fuentes de financiamiento del FNDR	29 731,00	0,00	0,00%	1 260,00	4,24%	0,00	0,00%	13 211,00	44,44%	13 211,00	44,44%
ACP 5	Asegurar que el 100% de los proyectos financiados por el FNDR, sean evaluados con la metodología del Circuito del Valor.	38 465,00	8 366,00	21,75%	21 692,00	56,39%	17 515,20	45,54%	10 820,20	28,13%	58 393,40	151,81%
ACP 6	Optimizar el presupuesto institucional del gasto administrativo, maximizando la eficiencia en el uso de los recursos.	21 668 120,00	2 140 340,88	9,88%	3 369 598,39	15,55%	3 053 433,68	14,09%	4 775 662,28	22,04%	13 339 035,23	61,56%
ACP 7	Garantizar el ejercicio de derechos y la equiparación de oportunidades de personas con discapacidad en cumplimiento a la Ley N° 223.	220 216,00	34 145,66	15,51%	51 347,42	23,32%	52 121,04	23,67%	81 545,09	37,03%	219 159,21	99,52%
ACP 8	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda interna y del retorno	580 828 962,00	133 052 335,19	22,91%	45 511 941,13	7,84%	124 051 774,28	21,36%	55 822 529,77	9,61%	368 438 580,37	61,71%
ACP 9	Cumplir con las obligaciones emergentes de las deudas recurrentes.	81 815 947,17	81 397 965,85	99,49%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	81 397 965,85	99,49%
ACP 10	Cumplir con el 100% del pago del servicio de la deuda externa y del retorno	31 091 788,00	384 279,07	1,24%	14 316 871,39	46,05%	2 587 770,31	8,32%	12 026 808,45	38,68%	29 315 729,22	94,29%
ACP 11	Provisión para Gastos de Inversión a través de la ejecución de proyectos	139 154 211,33	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ACP 12	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PRUJ	30 884 015,87	8 132 223,82	43,99%	6 175 312,71	33,40%	12 555 861,02	40,65%	25 152 901,16	81,44%	52 016 298,71	168,42%
ACP 13	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FONDO VIAL	47 709 128,14	8 917 150,59	22,71%	20 196 483,85	51,44%	13 082 888,39	27,42%	10 390 751,41	21,78%	52 587 284,24	110,22%
ACP 14	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN APORTE LOCAL	24 973 100,19	5 687 500,00	22,77%	1 899 743,07	7,61%	5 294 807,74	21,20%	10 180 925,40	40,77%	23 062 976,21	92,35%
ACP 15	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa VIVIR BIEN	69 213 632,61	15 861 448,51	31,83%	9 865 407,91	19,80%	24 545 577,40	35,46%	16 168 125,25	23,36%	66 440 559,07	95,99%
ACP 16	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa ASVB	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ACP 17	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FUPA	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ACP 18	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa PIP	11 984 467,13	150 139,43	2,29%	6 414 947,32	97,71%	4 541 195,40	37,89%	5 848 683,17	48,80%	16 954 965,32	141,47%
ACP 19	Procesar el 100% de las solicitudes de desembolso de los sujetos de préstamos con proyectos financiados por el programa FARIP	477 041 533,23	29 803 908,05	19,83%	120 390 871,84	80,12%	59 308 829,07	27,41%	163 991 681,89	34,38%	373 495 290,85	78,29%
ACP 20	Procesar la aprobación del 100% de las solicitudes de financiamiento de proyectos de inversión pública	256 874,00	6 678,00	2,60%	11 970,00	4,66%	48 859,00	19,02%	6 199,00	2,41%	74 964,00	29,18%
ACP 21	Gestionar la recuperación del 100% de la cartera programada	30 448,00	3 055,00	10,03%	6 066,00	19,92%	-1 463,00	-4,80%	5 498,00	18,06%	13 156,00	43,21%
ACP 22	Cumplir con al menos el 90% del Plan Anual de Capacitación por competencias para las servidoras y servidores públicos del FNDR.	80 000,00	0,00	0,00%	4 000,00	5,00%	1 600,00	2,00%	6 000,00	7,50%	11 600,00	68,90%
FNDR		1 521 179 601,67	285 585 322,05	12,82%	228 622 363,03	16,32%	250 270 582,09	15,63%	304 978 790,07	21,65%	1 069 457 057,24	70,30%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento a la Ejecución del POA" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Respecto al seguimiento a nivel de áreas organizacionales (Cuadro N°4), se evidencia lo siguiente:

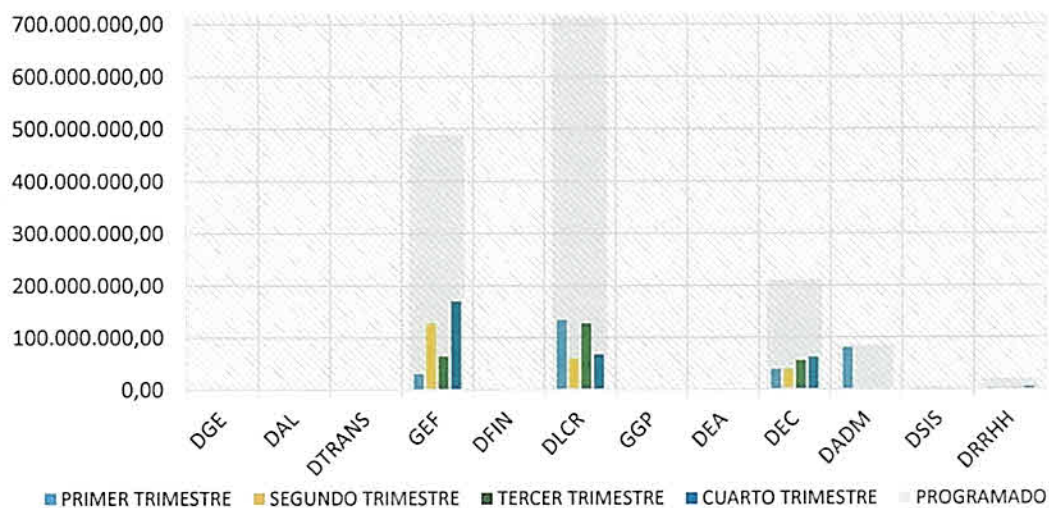
Cuadro N° 4
Seguimiento a la ejecución Financiera del POA 2025
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

ÁREA	PROGRAMADO	PRIMER TRIMESTRE		SEGUNDO TRIMESTRE		TERCER TRIMESTRE		CUARTO TRIMESTRE		ACUMULADO 2025	
		Devengado	Ejecutado	Devengado	Ejecutado	Devengado	Ejecutado	Devengado	Ejecutado	Devengado	%
DGE	1.204.497,00	6.812,00	0,57%	24.339,00	2,02%	65.802,00	5,46%	34.847,00	2,89%	131.800,00	10,94%
DAL	512.260,00	20.903,00	4,08%	3.516,00	0,69%	-1.485,40	-0,29%	14.472,00	2,83%	37.405,60	7,30%
GEF	489.266.660,36	29.957.102,48	19,07%	126.879.385,16	80,78%	63.916.061,47	13,06%	169.845.863,06	34,71%	390.598.412,17	79,83%
DFIN	16.326,00	2.820,72	17,28%	16.079,11	98,49%	5.734,44	35,12%	0,00	0,00%	24.634,27	150,89%
DLCR	713.818.232,58	133.436.614,26	16,99%	59.828.812,52	7,62%	126.642.516,67	17,74%	67.862.780,24	9,51%	387.770.723,69	54,32%
GGP	36.116,00	4.168,00	11,54%	11.505,00	31,86%	11.530,00	31,92%	1.520,00	4,21%	28.723,00	79,53%
DEA	104.823,00	8.366,00	7,98%	21.692,00	20,69%	23.761,20	22,67%	3.911,00	3,73%	57.730,20	55,07%
DEC	210.208.131,56	38.599.806,92	18,36%	38.145.252,54	18,15%	55.484.321,55	26,39%	61.908.094,42	29,45%	194.137.475,43	92,35%
DADM	83.884.678,17	80.665.196,00	96,16%	485.103,48	0,58%	301.566,38	0,36%	489.789,01	0,58%	81.941.914,87	97,68%
DSIS	3.034.560,00	0,00	0,00%	353.931,00	11,66%	1.089.906,56	35,92%	472.009,00	15,55%	1.915.846,56	63,13%
DRRHH	19.086.654,00	2.883.532,67	15,11%	2.852.747,22	14,95%	2.730.867,22	14,31%	4.345.504,34	22,77%	12.812.391,45	67,13%
TOTAL	1.521.172.938,67	285.585.322,05	18,77%	228.622.363,03	15,03%	250.270.582,09	16,45%	304.978.790,07	20,05%	1.069.457.057,24	70,30%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Como complemento del análisis realizado, en el gráfico de niveles de ejecución presupuestaria por Área Organizacional del FNDR (Gráfico N°3), desagregada por trimestres, se tiene lo siguiente:

Gráfico 3. Niveles de Ejecución Presupuestaria por Área Organizacional
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.



- La **Gerencia de Finanzas (GEF)** y el **Departamento de Líneas, Crédito y Riesgo (DLCR)** concentran los mayores montos programados del año. Esto representa un peso presupuestario significativamente superior al de otras áreas.
- La **Dirección General Ejecutiva**, el **Departamento de Asesoría Legal**, el **Departamento de Finanzas**, la **Gerencia de Gestión de Proyectos**, el **Departamento de Sistemas** y el **Departamento de Gestión de Recursos Humanos**, tienen montos considerablemente menores, lo que sugiere funciones operativas o de soporte con menor asignación de recursos directos.
- El **Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo** muestra una ejecución destacable en los cuatro trimestres, superando a todas las demás direcciones excepto a la **Gerencia de Finanzas**.
- A excepción del **DLCR** y en menor medida el **DADM**, el resto de las direcciones presentan una ejecución acumulada baja respecto a lo programado, sin embargo, por la dinámica de la institución, se espera una mayor ejecución en el cuarto trimestre.

En general, el Gráfico 5 evidencia una ejecución presupuestaria parcial y concentrada en pocos departamentos, especialmente en el **DLCR** y el **DADM**.

Cuadro N° 5

Seguimiento a la ejecución del POA 2025

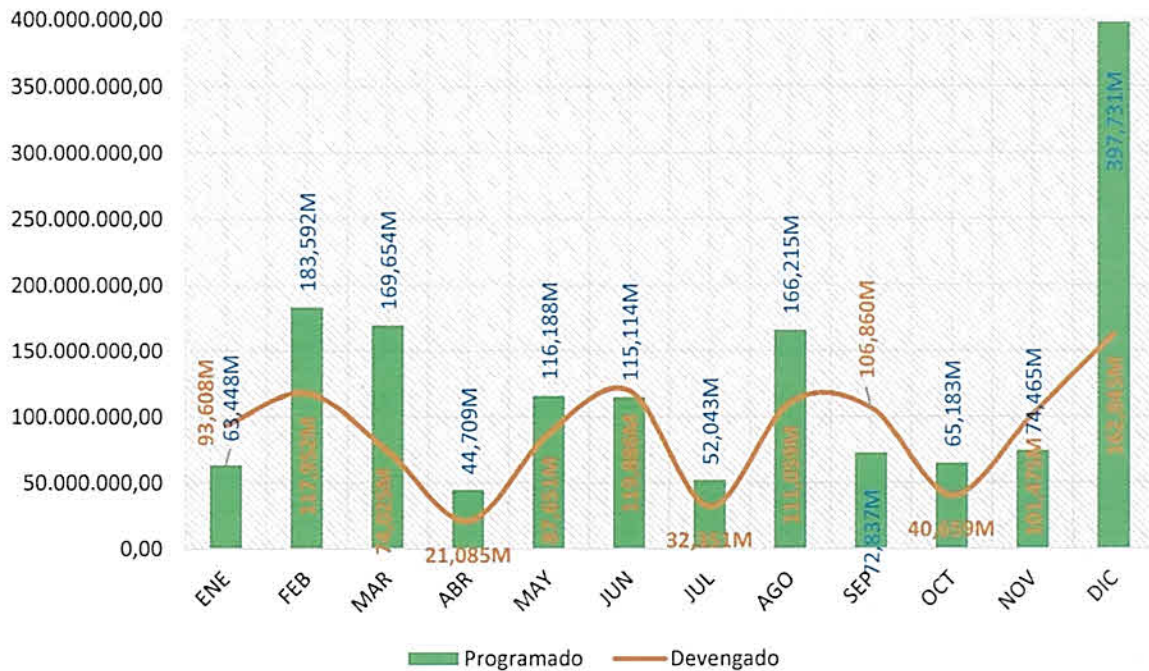
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

MES	Programado	Devengado	Ejecutado
Enero	63.448.135,88	93.608.372,41	147,54%
Febrero	183.592.035,47	117.951.984,62	64,25%
Marzo	169.654.336,64	74.024.965,02	43,63%
Abril	44.708.757,64	21.085.268,50	47,16%
Mayo	116.188.059,57	87.651.022,42	75,44%
Junio	115.114.134,76	119.886.072,11	104,15%
Julio	52.043.062,92	32.351.155,36	62,16%
Agosto	166.215.489,89	111.059.213,43	66,82%
Septiembre	72.836.927,44	106.860.213,30	146,71%
Octubre	65.183.082,78	40.658.778,93	62,38%
Noviembre	74.464.885,67	101.475.118,59	136,27%
Diciembre	397.730.693,20	162.844.892,55	40,94%
TOTAL	1.521.179.601,86	1.069.457.057,24	70,30%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

En un análisis tendencial, se observa que el comportamiento de los ingresos refleja una ejecución presupuestaria cíclica hasta el mes de noviembre, luego se tiene un incremento significativo de recursos programados en el mes de diciembre, esto debido al incremento de los recursos del FAGOBOL y del FARIP.

Gráfico 4. Niveles de ejecución del POA – Presupuesto 2025
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025

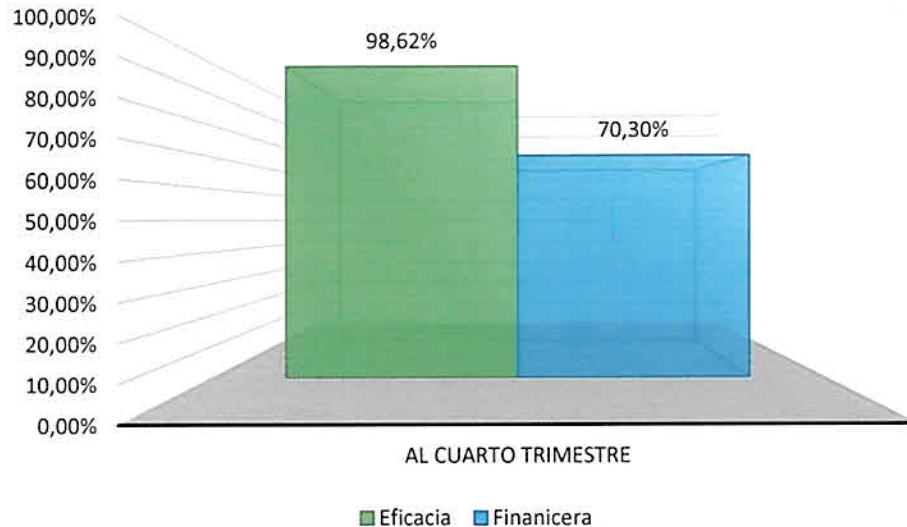


Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a los formularios de "Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del POA 2025" con información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

4.3 COMPARATIVA DE LA EJECUCIÓN EFICAZ Y FINANCIERA DEL POA 2025 AL 4to TRIMESTRE

Considerando la ponderación de cada una de las Acciones a Corto Plazo, Resultados, Operaciones y Tareas del POA 2025 del FNDR, el cuadro consolidado es el siguiente:

**Gráfico 5. Ejecución Física y Presupuestaria POA 2025
(Periodo: Enero – Diciembre)**



Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

V. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL POA 2025 POR ÁREA ORGANIZACIONAL

Los resultados obtenidos mediante el formulario “Informe de Evaluación Periódica de la Ejecución del POA”, correspondiente al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2025, permiten realizar el seguimiento al cumplimiento de las **Acciones de Corto Plazo (ACP)**, a través de la verificación de resultados, operaciones y tareas desarrolladas por cada una de las áreas organizacionales del FNDR, considerando el peso específico asignado a cada componente.

Con base en el relevamiento y verificación de la información respaldada físicamente, así como en la contrastación entre los resultados reales y los programados para el periodo de evaluación, se obtuvieron los siguientes hallazgos por unidad organizacional:

i. DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA

El área de Dirección General Ejecutiva, conformada por Coordinación General, Relacionador Público y sus Departamentos de Asesoría Legal, Auditoría Interna y Transparencia, alcanzó en promedio 48,51% y 3,68%, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro N° 6

Dirección General Ejecutiva: Niveles de Eficacia y Ejecución (%)

ÁREA	TRIM 1		TRIM 2		TRIM 3		TRIM 4		ACUMULADO 2025	
	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera
DGE	95,65%	0,57%	93,75%	2,02%	90,75%	5,46%	86,59%	2,89%	93,45%	10,94%
DAI	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	2,74%	100,00%	0,00%
DAL	100,00%	4,08%	100,00%	0,69%	100,00%	0,29%	100,00%	6,24%	100,00%	6,97%
TRANSP	100,00%	17,48%	86,68%	1,70%	100,00%	0,00%	82,09%	6,24%	93,02%	25,42%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA (DGE):

La Dirección General Ejecutiva no realizó solicitudes de reprogramación.

a. Departamento de Asesoría Legal

El POA 2025 del Departamento de Asesoría Legal (DAL) contempla un total de 5 operaciones y 5 tareas. En este marco, el DAL, cumplió todas sus actividades programadas para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 6 y 20. De estas, se lograron ejecutar 15 actividades, lo que representa un nivel de cumplimiento del 100,00%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7

Departamento de Asesoría Legal: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	9	9	100,00%
ACP 20	6	6	100,00%
	15	15	100,00%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE ASESORÍA LEGAL (DAL):

El Departamento de Asesoría Legal no realizó solicitudes de reprogramación.

b. Departamento de Auditoría Interna

El POA 2025 del Departamento de Auditoría Interna (DAI) contempla un total de 10 operaciones y 10 tareas. En este marco, el DAI, programó 4 tareas (no se consideran las actividades que fueron solicitadas para reprogramación y eliminación) para el

Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a la **Acción de Corto Plazo (ACP) 6**. De estas, se lograron ejecutar las **4 actividades**, lo que representa un **nivel de cumplimiento del 100,00%**, así como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8
Departamento de Auditoría interna: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	4	4	100,00%
	4	4	100,00%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

El Departamento de Auditoría Interna no realizó solicitudes de reprogramación.

c. Departamento de Transparencia

El POA 2025 del Departamento de Transparencia (DTRANS) contempla un total de **7 operaciones** y **12 tareas**. En este marco, el DTRANS, programó **21 actividades** para el **Cuarto trimestre de 2025**, correspondientes a las **Acciones de Corto Plazo (ACPs) 6 y 22**. De estas, se lograron ejecutar **13 actividades**, lo que representa un **nivel de cumplimiento del 82,09%**, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9
Departamento de Transparencia: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	20	12	60,00%
ACP 22	1	1	100,00%
	21	13	61,90%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE TRANSPARENCIA (DTRANS):

El Departamento de Transparencia no realizó solicitudes de reprogramación.

ii. GERENCIA DE GESTIÓN Y SISTEMAS

La Gerencia de Gestión y Sistemas, conformada por el Departamento de Planificación y Gestión, Departamento de Administración, Departamento de Sistemas y Departamento de Gestión de Recursos Humanos, alcanzó en promedio de 98,10% en Eficacia y un 75,98% en Ejecución Financiera, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro N° 10
Gerencia de Gestión y Sistemas: Niveles de Eficacia y Ejecución (%)

ÁREA	TRIM 1		TRIM 2		TRIM 3		TRIM 4		ACUMULADO 2025	
	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera
GGs	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	80,00%	0,00%	20,00%	0,00%
DADM	100,00%	96,16%	100,00%	0,58%	100,00%	0,36%	100,00%	0,58%	100,00%	97,68%
DPG	100,00%	0,00%	91,55%	0,00%	100,00%	0,00%	94,89%	0,00%	97,00%	0,00%
DSIS	100,00%	0,00%	97,74%	11,66%	100,00%	35,92%	96,18%	15,55%	99,05%	63,13%
DRRHH	100,00%	15,11%	86,15%	14,95%	95,33%	14,31%	92,21%	22,77%	95,56%	67,13%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, con base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

a. Gerencia de Gestión y Sistemas

El POA 2025 de la Gerencia de Gestión y Sistemas (GGs) contempla un total de 5 operaciones y 5 tareas. Todas las actividades de Acción de Corto Plazo (ACP) 6 estaban programadas para el Cuarto trimestre de 2025. De 5 tareas programadas, se lograron ejecutar 4, lo que representa un nivel de cumplimiento del 80,00%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11
Gerencia de Gestión y Sistemas: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	5	4	80,00%
	5	4	80,00%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, en base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

b. Departamento de Planificación y Gestión

El POA 2025 del Departamento de Planificación y Gestión (DPG) contempla un total de 8 operaciones y 13 tareas. En este marco, el DPG, programó 5 actividades (no se consideran las actividades que fueron solicitadas para reprogramación y

eliminación) para el **Cuarto trimestre de 2025**, correspondientes a la **Acción de Corto Plazo (ACP) 6**. De estas, se lograron ejecutar las **5 actividades**, lo que representa un **nivel de cumplimiento del 100,00%**, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 12
Departamento de Planificación y Gestión: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	5	5	100,00%
	5	5	100,00%

Fuente: DPG, con base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN (DPG):

TAREA 09: Elaboración, revisión y consolidación del POA 2025 reformulado.

PROGRAMACIÓN INICIAL		ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT		ELIMINADA	Los REACP, de las Áreas Organizacionales del FNDR no presentaron solicitudes de modificación al Plan operativo Anua (POA). En consecuencia, no fue necesario reformular el POA 2025 ni ejecutar la referida tarea.
NOV			
DIC	1		

TAREA 10: Realización de gestiones para la aprobación del POA 2025 reformulado.

PROGRAMACIÓN INICIAL		ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT		ELIMINADA	Los REACP, de las Áreas Organizacionales del FNDR no presentaron solicitudes de modificación al Plan operativo Anua (POA). En consecuencia, no fue necesario reformular el POA 2025 ni ejecutar la referida tarea.
NOV			
DIC	1		

TAREA 9: Elaboración, revisión y consolidación del POA 2025 reformulado.

PROGRAMACIÓN INICIAL		REPROGRAMACIÓN		JUSTIFICACIÓN
OCT	1	OCT	1	Durante el mes de noviembre no se realizaron sesiones del Comité Ejecutivo, motivo por el cual, las solicitudes de aprobación de Documentos Normativos internos, que fueron remitidas en dicho periodo no pudieron ser consideradas, situación ajena al Departamento de Planificación y Gestión.
NOV	1	NOV		
DIC	0	DIC	1	

Fuente: Solicitud realizada por el REACP de la DPG según informe GGS-PG-EVR-0028-INF/26

c. Departamento de Administración

El **POA 2025 del Departamento de Administración (DADM)** contempla un total de **6 operaciones y 33 tareas**. En este marco, el **DADM**, programó **90 actividades** (no se consideran las actividades que fueron solicitadas para reprogramación y eliminación) para el **Cuarto trimestre de 2025**, correspondientes a las **Acciones de Corto Plazo (ACPs) 6 y 9**. De estas, se lograron ejecutar las **90 actividades**, lo que representa un **nivel de cumplimiento del 100,00%**, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 13
Departamento de Administración: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	87	87	100,00%
ACP 9	3	3	100,00%
	90	90	100,00%

Fuente: DPG, con base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN (DADM):

TAREA 10: Actualización de la Información de Activos Fijos del FNDR en el SENAPE.				
PROGRAMACIÓN INICIAL		REPROGRAMACIÓN		JUSTIFICACIÓN
OCT	0	OCT		
NOV	0	NOV	1	
DIC	0	DIC		
La Declaración Jurada de Bienes del Estado ante el SENAPE, se consolida con información actualizada al cierre de la gestión, motivo por el cual el certificado fue emitido en el mes de noviembre.				
TAREA 12: Adquisición de equipo audiovisual y mobiliario.				
PROGRAMACIÓN INICIAL		ELIMINACIÓN		JUSTIFICACIÓN
OCT	83,33%	ELIMINADA		
NOV	83,33%			
DIC	83,35%			
Conforme a los procedimientos de a administración pública sobre las contrataciones, la normativa vigente limita la asignación de recursos para la clase de gasto 6 – Activos Fijos dentro del Plan Anual de Cuotas de Caja (PACC) hasta el mes de Septiembre del Ejercicio Fiscal en curso.				

Fuente: Solicitud realizada por el REACP de la DPG según informe GGS-AD-MBF-0031-INF/26

d. Departamento de Sistemas

El POA 2025 del Departamento de Sistemas (DSIS) contempla un total de 6 operaciones y 25 tareas. En este marco, el DSIS, programó 33 actividades (no se consideran actividades que fueron solicitadas para reprogramación y eliminación) para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a la Acción de Corto Plazo (ACP) 1. De estas, se lograron ejecutar 31 actividades, lo que representa un nivel de cumplimiento del 93,94%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 14
Departamento de Sistemas: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 1	33	31	93,94%
	33	31	93,94%

Fuente: DPG, con base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE SISTEMAS (DSIS):

Mediante informe GGS-SI-RBB-0034-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026, se informa lo siguiente:



- ✓ No se concluyó la ejecución de la Tarea 1: “Desarrollar el nuevo Sistema Financiero (Cartera, Tesorería y Líneas) en plataformas de software libre” durante el último trimestre de la gestión 2025. Si bien se avanzó en la migración de determinados módulos, en cumplimiento del Plan de Gobierno Electrónico y del Plan de Implementación de Software Libre y Estándares Abiertos, debe considerarse que el Decreto Supremo N.º 5309 amplió el plazo para la migración a software libre. En ese marco, el jefe de Departamento establece la necesidad de definir un plan y cronograma de implementación a partir de la gestión 2026, concentrando los esfuerzos de desarrollo exclusivamente en este sistema, dada su complejidad y la cantidad de procesos involucrados. Asimismo, informa que se requiere contar con el personal completo en el área de desarrollo del Departamento de Sistemas, así como superar las acefalías existentes en la Gerencia de Finanzas, a fin de garantizar una implementación efectiva y sostenible.
- ✓ No se concluyó la ejecución de la Tarea 2: “Instalar el sistema operativo basado en software libre en las estaciones de trabajo de la institución” durante el último trimestre de la gestión 2025, debido a problemas técnicos identificados en las pruebas realizadas. Dichas pruebas evidenciaron incompatibilidades en el manejo de archivos con imágenes entre plataformas propietarias (Office) y alternativas de software libre como LibreOffice, OnlyOffice, entre otras, lo que generó errores en la migración de documentos con contenido gráfico. Estos aspectos serán reportados y analizados en la próxima sesión del Consejo para Tecnologías de Información y Comunicación (CTIC), gestionado por la AGETIC, a fin de evaluar y definir alternativas libres viables. En ese mismo sentido, el jefe de departamento, informa que el FNDR no cuenta con laboratorios ni equipamiento adecuados para brindar capacitación integral y promover el aprendizaje efectivo de estas plataformas entre las y los servidores públicos de la institución.
- ✓ No se concluyó la ejecución de la Tarea 11: “Puesta en producción del Sistema de Atención al Cliente con módulos aprobados” durante el último trimestre de la gestión 2025, debido a la ausencia de retroalimentación por parte de los departamentos de la Gerencia de Finanzas. No obstante, una vez efectuado el nombramiento y la designación del personal en dicha Gerencia, se reanudarán las reuniones de coordinación y se retomarán las actividades programadas, con el fin de concluir la parametrización y las pruebas del sistema, para posteriormente realizar las capacitaciones correspondientes.

e. Departamento de Gestión de Recursos Humanos

El POA 2025 del Departamento de Recursos Humanos (DRRHH) contempla un total de 20 operaciones y 28 tareas. En este marco, el DRRHH, programó 54 actividades (no se consideran actividades que fueron solicitadas para reprogramación y eliminación) para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 6, 7, 9 y 22, lo que representa un nivel de cumplimiento del 92,59%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 15
Departamento de Gestión de Recursos Humanos: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	46	45	97,83%
ACP 7	3	3	100,00%
ACP 9	0	0	0,00%
ACP 22	5	2	40,00%
	54	50	92,59%

Fuente: DPG, con base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (DRRHH):

El Departamento de Gestión de Recursos Humanos, no realizó solicitudes de reprogramación.

iii. GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

La Gerencia de Gestión de Proyectos, conformada por los Departamentos de Evaluación y Aprobación y Departamento de Ejecución y Cierre, alcanzó en promedio un 97,19% en Eficacia y un 75,65% en Ejecución Financiera acumulada, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro N° 16
Gerencia de Gestión de Proyectos: Niveles de Eficacia y Ejecución (%)

ÁREA	TRIM 1		TRIM 2		TRIM 3		TRIM 4		ACUMULADO 2025	
	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera
GGP	100,00%	11,54%	100,00%	31,86%	100,00%	31,92%	100,00%	4,21%	100,00%	79,53%
DEA	100,00%	7,98%	100,00%	20,69%	100,00%	22,67%	81,32%	3,73%	95,33%	55,07%
DEC	100,00%	18,36%	100,00%	18,15%	100,00%	26,39%	85,00%	29,45%	96,25%	92,35%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, con base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Los indicadores muestran los resultados de las operaciones y tareas ejecutadas por las áreas organizacionales para el cumplimiento de las tareas programadas, así como la ejecución financiera.

a. Gerencia de Gestión de Proyectos

El POA 2025 de la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) contempla un total de 9 operaciones y 11 tareas. En este marco, la GGP, programó 23 actividades para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 2, 3, 4, 5, 12, 13, 14, 15 y 20. De estas, se lograron ejecutar las 23 actividades, lo que representa un nivel de cumplimiento del 100,00%.

Cuadro N° 17
Gerencia de Gestión de Proyectos: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 2	4	4	100,00%
ACP 3	1	1	100,00%
ACP 4	1	1	100,00%
ACP 5	1	1	100,00%
ACP 12	3	3	100,00%
ACP 13	3	3	100,00%
ACP 14	3	3	100,00%
ACP 15	3	3	100,00%
ACP 20	4	4	100,00%
	23	23	100,00%

Fuente: DPG, con base a la información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (GGP):

La Gerencia de Gestión de Proyectos no realizó solicitudes de reprogramación.

b. Departamento de Evaluación y Aprobación

El POA 2025 del Departamento de Evaluación y Aprobación (DEA) contempla un total de 11 operaciones y 16 tareas. En este marco, el DEA, programó 42 actividades para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 2, 3, 4, 5 y 20. De estas, se lograron ejecutar las 36 actividades, lo que

representa un nivel de cumplimiento del 85,71%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 18
Departamento de Evaluación y Aprobación: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 2	12	11	91,67%
ACP 3	1	1	100,00%
ACP 4	0	0	0,00%
ACP 5	9	7	77,78%
ACP 20	20	17	85,00%
	42	36	85,71%

Fuente: DPG, con base a la información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN:

TAREA 01: Analizar la información de proyectos productivos solicitados.

PROGRAMACIÓN INICIAL	ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT	ELIMINADA	No se tuvo solicitudes de financiamientos para proyectos productivos.
NOV		
DIC		

TAREA 02: Elaborar la estimación presupuestaria de Programas de Financiamiento para proyectos productivos.

PROGRAMACIÓN INICIAL	ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT	ELIMINADA	No se tuvo solicitudes de estimación presupuestaria de Programas de Financiamiento para proyectos productivos.
NOV		
DIC		

TAREA 03: Realizar reuniones virtuales solicitadas para el acercamiento institucional con actores de los proyectos.

PROGRAMACIÓN INICIAL	ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT	ELIMINADA	No se tuvo solicitudes de reuniones virtuales para el acercamiento institucional con actores de los proyectos.
NOV		
DIC		

Fuente: Solicitud realizada por el REACP de la DEA según informe GGP-EA-CHA-0027-INF/26

c. Departamento de Ejecución y Cierre

El POA 2025 del Departamento de Ejecución y Cierre (DEC) contempla un total de 11 operaciones y 13 tareas. En este marco, la GGP, programó 15 actividades para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 2, 3, 5, 11, 12, 13, 14, 15 y 20. De estas, se lograron ejecutar las 10 actividades, lo que representa un nivel de cumplimiento del 66,67%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 19
Departamento de Ejecución y Cierre: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 2	2	2	100,00%
ACP 3	1	1	100,00%
ACP 5	4	0	0,00%
ACP 11	3	3	0,00%
ACP 12	1	1	100,00%
ACP 13	1	1	100,00%
ACP 14	1	1	100,00%
ACP 15	1	1	100,00%
ACP 20	1	0	0,00%
	15	10	66,67%

Fuente: DPG, con base a la información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN Y CIERRE (DEC):

El Departamento de Ejecución y Cierre remitió el informe GGP-EC-MRQ-0026-INF/26, de fecha 8 de enero de 2026, mediante el cual señala que las limitaciones para la ejecución de las tareas 1 y 2 de la Acción de Corto Plazo (ACP) 5 fueron atribuibles a dificultades logísticas para el desplazamiento a los municipios. No obstante, se debe considerar que el personal contaba con un trimestre completo para la ejecución de dichas tareas.

Asimismo, el informe hace referencia a la tarea 1 de la ACP 20, relativa a la "asistencia técnica brindada en el 100 % de las reuniones de aplicación del Círculo de Valor", indicando nuevamente la imposibilidad de traslado a los municipios como causa del incumplimiento. Al respecto, corresponde señalar que, para la realización de esta tarea, también se disponía de un trimestre para su ejecución.

iv. GERENCIA DE FINANZAS

La Gerencia de Finanzas, conformada por el Departamento de Finanzas y el Departamento de Líneas Cartera y Riesgo, alcanzó en promedio un 45,59% en **Eficacia** y un 80,07% en **Ejecución Financiera acumulada**, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro N° 20
Gerencia de Finanzas: Niveles de Eficacia y Ejecución (%)

ÁREA	TRIM 1		TRIM 2		TRIM 3		TRIM 4		ACUMULADO 2025	
	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera	Eficacia	Financiera
GEF	100,00%	19,07%	100,00%	80,78%	100,00%	13,06%	100,00%	34,71%	100,00%	79,83%
DFIN	88,46%	17,28%	81,85%	98,49%	75,94%	35,12%	79,80%	0,00%	81,51%	150,89%
DLCR	89,84%	16,99%	86,94%	7,62%	90,25%	17,74%	82,06%	9,51%	87,27%	54,32%

Fuente: Departamento de Planificación y Gestión, con base a información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Los indicadores muestran los resultados de las operaciones y tareas ejecutadas por las áreas organizacionales para el cumplimiento de las tareas programadas, así como la ejecución financiera.

a. Gerencia de Finanzas

El POA 2025 de la Gerencia de Finanzas (GEF) contempla un total de 13 operaciones y 14 tareas. En este marco, la GEF, programó 24 actividades para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 1, 6, 8, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20 y 21. De estas, se lograron ejecutar 43 actividades, lo que representa un nivel de cumplimiento del 179,16%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 21
Gerencia de Finanzas: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 1	1	1	100,00%
ACP 6	3	3	100,00%
ACP 8	3	21	700,00%
ACP 10	2	3	150,00%
ACP 11	3	3	100,00%
ACP 16	0	0	0,00%
ACP 17	0	0	0,00%
ACP 18	3	3	100,00%
ACP 19	3	3	100,00%
ACP 20	3	3	100,00%
ACP 21	3	3	100,00%
	24	43	179,16%

Fuente: DPG, con base a la información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, GERENCIA DE FINANZAS (GEF):

ACP 2 Realizar la Firma y protocolización de los contratos con los Sujetos de financiamiento.
TAREA 01:

PROGRAMACIÓN INICIAL		ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT	8,33%	ELIMINADA	No se tuvo solicitudes de Firma y Protocolización de contratos con los sujetos de financiamiento.
NOV	8,33%		
DIC	8,35%		

ACP 16 Aprobar solicitudes desembolso del programa ASVB.
TAREA 01:

PROGRAMACIÓN INICIAL		ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT		ELIMINADA	No se tuvo solicitudes de desembolso del programa ASVB.
NOV			
DIC	0		

ACP 17 Aprobar solicitudes desembolso del programa FUPA.
TAREA 01:

PROGRAMACIÓN INICIAL		ELIMINACIÓN	JUSTIFICACIÓN
OCT		ELIMINADA	No se tuvo solicitudes de desembolso del programa FUPA.
NOV			
DIC	1		

Fuente: Solicitud realizada por el REACP de la GEF según informe GEF-LCR-JSZ-EMC-0011-INF/26

a. Departamento de Finanzas

El POA 2025 de la Departamento de Finanzas (DFIN) contempla un total de 6 operaciones y 32 tareas. En este marco, el DEC, programó 80 actividades para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 6 y 21. De estas, se lograron ejecutar las 63 actividades, lo que representa un nivel de cumplimiento del 78,75%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 22
Departamento de Finanzas: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	46	36	78,26%
ACP 21	34	27	79,41%
	80	63	78,75%

Fuente: DPG, con base a la información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE FINANZAS (DFIN):

El Departamento de Finanzas realizó solicitudes de reprogramación en el informe GEF-LCR-JSZ-EMC-0011-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026.

Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo

El POA 2025 del Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo (DLCR) contempla un total de 14 operaciones y 23 tareas. En este marco, el DLCR, programó 40 actividades para el Cuarto trimestre de 2025, correspondientes a las Acciones de Corto Plazo (ACPs) 6, 8, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20 y 21. De estas, se lograron ejecutar las 35 actividades, lo que representa un nivel de cumplimiento de más del 87,50%, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 23
Departamento de Líneas, Cartera y Riesgo: Ejecución de Actividades

ACP	PROG	EJEC	%
ACP 6	3	3	100,00%
ACP 8	1	3	100,00%
ACP 10	3	3	100,00%
ACP 11	0	0	0,00%
ACP 16	0	0	100,00%
ACP 17	0	0	100,00%
ACP 18	3	3	100,00%
ACP 19	3	3	100,00%
ACP 20	19	15	91,58%
ACP 21	8	5	74,28%
	40	35	87,50%

Fuente: DPG, con base a la información provista por las Gerencias y Departamentos del FNDR.

Solicitudes de Reprogramación, DEPARTAMENTO DE LÍNEAS, CARTERA Y RIESGO (DLCR):

El Departamento de Finanzas realizó solicitudes de reprogramación en el informe GEF-LCR-JSZ-EMC-0011-INF/26 de fecha 08 de enero de 2026.

VI. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 30 de diciembre de 2025, se alcanzó un nivel promedio acumulado de ejecución financiera del 60,65%. Cabe señalar que estos porcentajes corresponden exclusivamente a los resultados generados por las áreas organizacionales evaluadas. Dichos resultados reflejan una incidencia significativa en el avance hacia el cumplimiento del *Plan Estratégico Institucional*. A continuación, se presentan los principales resultados en relación con la

ejecución de las actividades sustantivas desarrolladas por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

Al Cuarto trimestre, la ejecución por parte del recurso ascendió a un monto de Bs991.819.328,69 que representa el 65,20% del presupuesto de recursos vigentes, según se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 24. Ejecución de Recursos
(Expresado en bolivianos)**

RUBRO	DESCRIPCIÓN	Presupuesto VIGENTE 2025	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL EJECUCIÓN
11000	INGRESOS DE OPERACIÓN	128.427.074,00	38.198.563,21	20.380.712,14	36.219.367,83	28.534.981,05	123.333.624,23
15000	TASAS, DERECHOS Y OTROS INGRESOS	177.317,00	47.540,54	33.939,90	44.690,47	70.420,74	196.591,65
32000	RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS DE CORTO PLAZO	471.367.705,00	10.433,71	-10.433,71	0,00	0,00	0,00
33000	RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS DE LARGO PLAZO	115.144.244,00	153.277.520,84	76.853.211,44	120.837.068,12	125.780.573,36	476.748.373,76
35000	DISMINUCIÓN Y COBRO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	133.507.457,00	0,00	12.930,08	257.223,04	90.256,27	360.409,39
36000	OBTENCIÓN DE PRÉSTAMOS INTERNOS Y DE FONDOS - FIDEICOMISOS	671.096.293,67	29.809.132,81	113.195.807,35	76.875.954,28	171.299.435,22	391.180.329,66
39000	INCREMENTO DE OTROS PASIVOS Y APORTES DE CAPITAL	1.459.511,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL RECURSOS		1.521.179.601,67	221.343.191,11	210.466.167,20	234.234.303,74	325.775.666,64	991.819.328,69

Fuente: Informe de Evaluación Presupuestaria al Cuarto trimestre Gestión 2025, emitido por el Analista en Presupuestos de la Gerencia de Finanzas del FNDR.

Por otra parte, la ejecución de gastos durante el periodo alcanzó un monto de Bs1.069.457.057,24, lo que representa el 70,30% del presupuesto vigente, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 25. Ejecución de Gastos
(Expresado en bolivianos)**

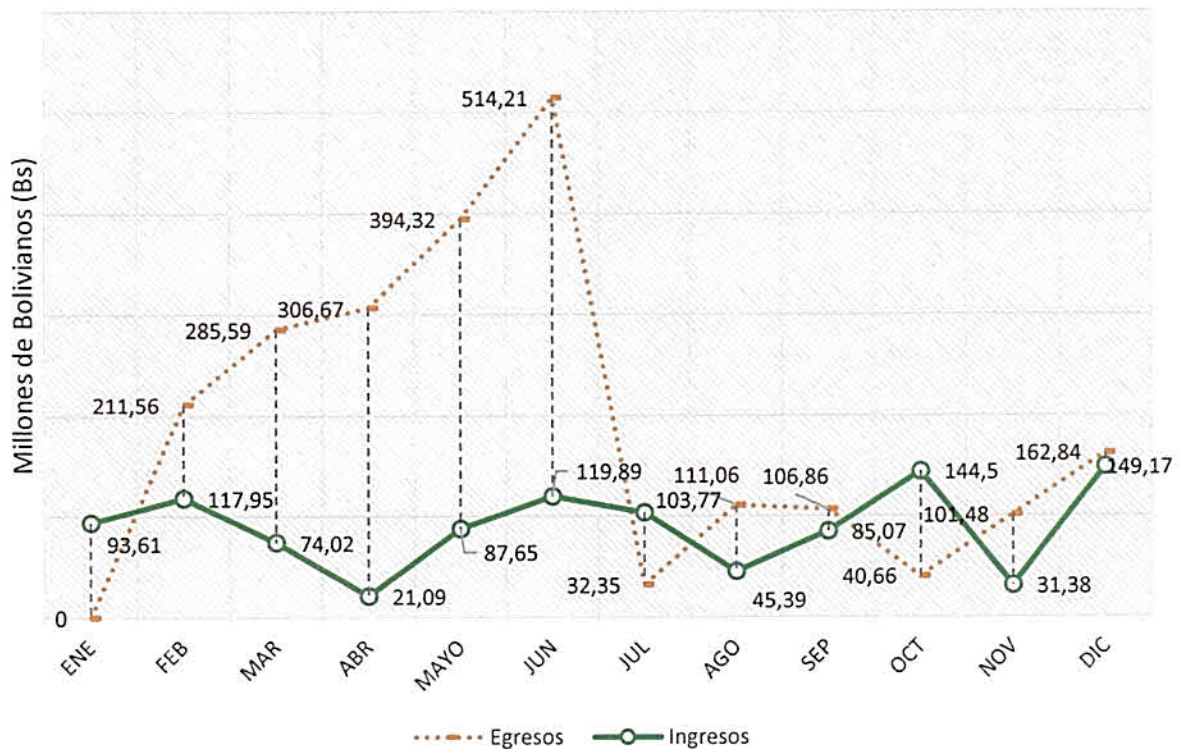
GRUPO	DESCRIPCIÓN	Presupuesto VIGENTE 2025	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL EJECUCIÓN
10000	Servicios Personales	17.563.996,00	1.939.000,99	2.845.495,22	2.716.681,22	4.334.214,34	11.835.391,77
20000	Servicios No Personales	4.694.285,90	157.239,56	453.356,57	388.732,67	876.420,59	1.875.749,39
30000	Materiales y Suministros	1.290.460,00	97.012,33	223.630,01	345.942,41	179.037,95	845.622,70
40000	Activos Reales	2.147.212,04	0,00	261.580,00	839.920,00	0,00	1.101.500,00
50000	Activos Financieros	616.402.957,37	68.552.370,40	164.942.766,70	119.329.159,02	231.733.078,28	584.557.374,40
60000	Servicio de la Deuda Pública y Disminución de Otros Pasivos	694.336.997,23	214.834.580,11	59.828.812,52	126.639.544,59	67.849.338,22	469.152.275,44
70000	Transferencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
80000	Impuestos, Regalías y Tasas	176.562,00	5.118,66	66.722,01	10.602,18	6.700,69	89.143,54

GRUPO	DESCRIPCIÓN	Presupuesto VIGENTE 2025	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL EJECUCIÓN
90000	Otros Gastos	184.567.131,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GRUPO DE GASTO		1.521.179.601,67	285.585.322,05	228.622.363,03	250.270.582,09	304.978.790,07	1.069.457.057,24

Fuente: Informe de Evaluación Presupuestaria al Cuarto trimestre Gestión 2025, emitido por el Analista en Presupuestos de la Gerencia de Finanzas del FNDR.

En consideración de la información anterior, la ejecución de los ingresos y gastos hasta el Cuarto trimestre, por mes, tuvo el siguiente comportamiento:

Gráfico 6. Niveles de ejecución de los ingresos y gastos por mes (Expresado en millones de bolivianos)



Fuente: Informe de Evaluación Presupuestaria al Cuarto trimestre Gestión 2025, emitido por el Analista en Presupuestos de la Gerencia de Finanzas del FNDR.

En cumplimiento del objetivo y función principal del FNDR, hasta el cuarto trimestre se gestionaron y registraron los financiamientos destinados a los distintos sujetos que solicitaron un préstamo. La ejecución alcanzó un monto de Bs584.557.374,40, lo que representa el 94,55% del presupuesto vigente, según se detalla en el siguiente reporte:

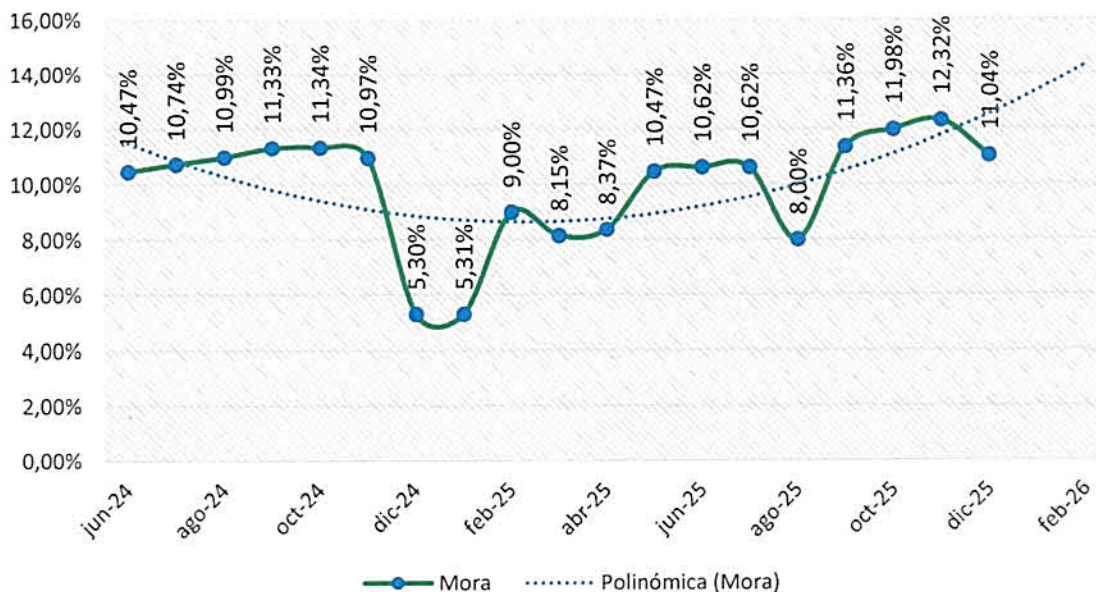
Cuadro N° 26
Ejecución de Gastos por Programa
(Expresado en bolivianos)

PROG	DESCRIPCIÓN	Presupuesto VIGENTE 2025	TRIM I	TRIM II	TRIM III	TRIM IV	TOTAL EJECUCIÓN
150	PRIJ - RECUPERACIÓN DE INVERSIONES DEL JAPÓN	54.126.774,35	8.132.223,82	6.175.312,71	12.555.861,02	25.152.901,16	52.016.298,71
180	FONDO VIAL	57.070.552,42	8.917.150,59	20.196.483,85	13.082.888,39	10.390.761,41	52.587.284,24
190	RECURSOS PROPIOS VIVIR BIEN (Financiamiento Aporte Local)	24.973.100,19	5.687.500,00	1.899.743,07	5.294.807,74	10.180.925,40	23.062.976,21
220	RECURSOS PROPIOS VIVIR BIEN	73.720.917,66	15.861.448,51	9.865.407,91	24.545.577,40	16.168.125,25	66.440.559,07
250	ACCESOS SEGUROS PARA VIVIR BIEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
280	UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
290	PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	16.984.994,64	150.139,43	6.414.947,32	4.541.195,40	5.848.683,17	16.954.965,32
320	APOYO A LA REACTIVACIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	391.330.492,09	29.803.908,05	120.390.871,84	59.308.829,07	163.991.681,89	373.495.290,85
TOTAL		618.206.831,35	68.552.370,40	164.942.766,70	119.329.159,02	231.733.078,28	584.557.374,40

Fuente: Informe de Evaluación Presupuestaria al Cuarto trimestre de la Gestión 2025, emitido por el Analista en Presupuestos de la Gerencia de Finanzas del FNDR.

Por otra parte, considerando la administración de la cartera del FNDR, el comportamiento de la Mora fue el siguiente:

Gráfico 7. Evolución de la MORA en la cartera de créditos del FNDR



Fuente: Resumen Ejecutivo de Cartera (Departamento de Línea, Cartera y Riesgo dependiente de la GEF).



3. CONCLUSIONES

- 1) **Cumplimiento de la normativa para presentar el informe:** El presente informe cumple con lo establecido en la normativa vigente, en especial con lo dispuesto en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO) y el Reglamento Específico del SPO del FNDR. Asimismo, se pone en evidencia el uso del formulario oficial "Informe de Evaluación Periódica de la Ejecución del POA" y el seguimiento de la metodología, en consideración de los plazos y lineamientos estipulados en la normativa.
- 2) **Cumplimiento de las ACPs medidas en eficacia:** A nivel institucional, se alcanzó una eficacia acumulada del 96,52%. De las 22 ACPs establecidas, 15 fueron ejecutadas en su totalidad, mientras que 7 registraron un cumplimiento inferior al 100%. Las ACPs relacionadas con obligaciones financieras y desembolsos mantuvieron niveles de cumplimiento del 100% en eficacia trimestral, mientras que la ACP 21 (recuperación de cartera) y ACP 22 (capacitación) presentaron los niveles más bajos, con 89,80% y 91,30% respectivamente.
- 3) **Cumplimiento de las ACPs medidas en ejecución financiera:** La ejecución financiera acumulada al 31 de diciembre de 2025 fue del **70,30%** respecto al presupuesto vigente de Bs1.521.179.601,67, equivalente a Bs1.069.457.057,24 ejecutados.
- 4) **Cumplimiento de las Áreas Organizacionales en eficacia:** El promedio acumulado de eficacia por área organizacional fue del **90,73%**. Destacan áreas como el Departamento de Auditoría Interna (DAI), Departamento de Administración (DADM) y la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) con niveles del 100%, mientras que el Departamento de Finanzas (DFIN) registró 84,51% y el Departamento de Líneas, Catera y Riesgo (DLCR) un 87,27%.
- 5) **Cumplimiento de tareas y actividades por área organizacional:** Al cierre del Cuarto trimestre, se logró un cumplimiento del **98,62% en la ejecución de las 256 tareas programadas**, correspondientes a las 22 Acciones de Corto Plazo. Este resultado evidencia una capacidad operativa sostenida en la ejecución de las actividades planificadas.



4. RECOMENDACIONES

En cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Especifico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) y considerando que los aspectos técnicos analizados guardan coherencia con la normativa aplicable, se recomienda la difusión del presente informe y sus anexos a todas las áreas organizacionales del FNDR. Esta acción permitirá que los niveles ejecutivos y operativos cuenten con la información necesaria para una toma de decisiones informada respecto al estado de ejecución del POA 2025 – 4to. Trimestre.

Es todo cuanto puedo informar para los fines consiguientes.

Jorge Dennis Gutiérrez Dávila
PROFESIONAL EN PROGRAMACIÓN
Y PLANIFICACIÓN
Fondo Nal. de Desarrollo Regional